



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera: Administración de Empresas

### **“Modelo de negocio para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel, 2019”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del  
título de Ingeniera Comercial.

Modalidad: Modelo de Negocios

#### **Autoras:**

Carmen Patricia Aucay Cornejo

CI.0106444995

carmen.aucayc@gmail.com

Andrea Priscila Barbecho Gómez

CI.0105277016

andrea.barbecho@hotmail.com

#### **Tutor:**

Eco. José Patricio Aucay Cabrera

CI.0103357646

**Cuenca – Ecuador**

09/01/2020



## RESUMEN

El modelo de negocio propuesto para la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco, permitirá fortalecer la economía del cantón Santa Isabel, mediante el aprovechamiento de los recursos locales y la generación de valor agregado a la producción de cebolla, logrando mejorar la calidad de vida de los socios y productos de la zona.

El estudio inicia con el diagnóstico de la situación actual de la empresa y su impacto en el sector económico; además, con la investigación de campo, se determina la oportunidad de negocio para ofertar el polvo de cebolla.

Además, el modelo de negocio se realizó bajo la metodología CANVAS, el cual busca crear una propuesta de valor y sirve como herramienta de gestión en la formulación de estrategias, y aporta a la toma de decisiones.

Finalmente, con el análisis económico - financiero y de riesgos se conoce la viabilidad del modelo, y se plantean medidas de mitigación para contrarrestar los riesgos inherentes al negocio que pueden darse en la: generación de valor agregado, canales de distribución, manejo de clientes y establecimiento de los costos, para la sostenibilidad de Industria Condimentera del Azuay.

**Palabras claves:** Modelo de negocio. CANVAS. Valor agregado. Asociatividad. Estrategias. Fortalecimiento económico. Riesgos. Sostenibilidad.



## ABSTRACT

The business model proposed for the union of agricultural workers Quivin Campanaurco will strengthen the economy of Santa Isabel Canton by taking advantage of local resources and generating value added to the production of onion, thus improving the quality of life of the business partners as well as products of the zone.

This study starts by analyzing the current status of the Company and its impact in the economic area; plus, by means of the field study, the business opportunity in order to offer onion poder is found.

Also, the business model was carried out by using the CANVAS methodology, which pursuits to create a valuable proposal, is used as a managing tool at formulating strategies, and supports decision making.

Finally, with the economic, financial and risk analysis, the model viability is determined, and mitigation measures are suggested in order to counteract the business inherent risks which might occur during value added generation, distribution channels, client managing and cost assignment for the sustainability of the Industria Condimentera del Azuay.

**Keywords:** Business model. CANVAS. Value added. Associativity. Strategies. Economic strengthening. Risks. Sustainability.



## CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	v
DEDICATORIAS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
1.1    Conceptualización de Modelos de Negocios.....	18
1.2    Estructura de la Metodología CANVAS.....	19
1.2.1 Segmentos de mercado.....	20
1.2.2 Propuestas de valor.....	20
1.2.3 Canales.....	22
1.2.4 Relaciones con clientes.....	22
1.2.5 Fuentes de ingreso.....	23
1.2.6 Recursos clave.....	24
1.2.7 Actividades clave.....	25
1.2.8 Asociaciones clave.....	25
1.2.9 Estructura de costes.....	26
1.3    Técnicas y herramientas estratégicas.....	28
1.3.1    Planeación estratégica.....	28
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y EL SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE.....	31
2.1    Identificación de oportunidades iniciales del negocio.....	31
2.1.1 La oportunidad del negocio.....	31
2.1.2 Zonas de producción o comercialización.....	33
2.1.3 Canales de comercialización actuales.....	34
2.1.4 Descripción de la Oportunidad.....	35
2.2    Delimitación de las oportunidades.....	36
2.2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto.....	36
2.2.2 Identificación de los actores.....	38
2.2.3 Identificación de la oferta actual y sus principales problemas.....	39
2.2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio.....	40



2.3 Sector económico a estudiar .....	42
2.4 Definir si es nuevo o ya existente .....	47
<b>CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO .....</b>	<b>48</b>
3. Construcción de la línea base .....	48
3.1 Levantamiento .....	48
3.2 Organizar la logística .....	54
3.3 Análisis de los resultados .....	55
<b>CAPÍTULO IV: DEFINIR LA CADENA DE VALOR DE NEGOCIO .....</b>	<b>77</b>
4. Cadena de Valor .....	77
4.1 Desarrollo de la cadena de valor actual de Industria Condimentera del Azuay.....	78
4.2 Fase de análisis de objeto, producto y alcance del negocio .....	78
4.3 Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados y relaciones con actores. ....	79
4.4 Fase de final de puntos críticos y propuesta de un plan estratégico de acción .....	85
<b>CAPITULO V: DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN QUIVIN CAMPANAURCO .....</b>	<b>87</b>
5. 1 Esquema básico.....	87
5.1.1 Idea de Negocio.....	87
5.1.2 Descripción de la idea.....	87
5.1.3 Descripción de la Empresa .....	88
5.1.4 Descripción de los Proveedores .....	90
5.1.5 Descripción de otros actores .....	90
5.2 Plan del Modelo de Negocio basado en el Modelo CANVAS.....	91
5.2.1 Segmentos de mercado.....	92
5.2.2 Propuestas de valor. ....	92
5.2.3 Canales.....	93
5.2.4 Relaciones con clientes .....	93
5.2.5 Fuentes de ingreso .....	93
5.2.6 Recursos clave .....	94
5.2.7 Actividades clave .....	95



5.2.8 Asociaciones claves.....	95
5.2.9 Estructura de costes .....	96
5.3 Análisis del Entorno.....	98
5.3.1 Entorno Macro .....	98
5.3.1.1 Economía.....	98
5.3.1.2 Mercado.....	101
5.3.1.3 Político-Legal .....	101
5.3.1.4. Social-Cultural .....	102
5.3.1.5 Ambiental.....	103
5.3.2 Entorno Micro .....	104
5.3.2.1 Oferta.....	104
5.3.2.2 Demanda .....	105
5.3.2.3 Ambiente del negocio. ....	105
5.4 Análisis de Marketing (Mix de Marketing).....	106
5.4.1 Producto .....	106
5.4.2 Precio.....	112
5.4.3 Plaza.....	112
5.5.4 Promoción.....	114
5.5.5 Personas.....	117
5.5.6 Procesos.....	119
5.5.7 Entorno Físico (Posicionamiento) .....	121
5.6 Plan Estratégico .....	122
5.6.1 Objetivos .....	123
5.6.2 Análisis FODA.....	124
5.6.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	127
5.6.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	129
5.6.5 Plan Estratégico de Acción .....	135
5.7 Plan de Operación.....	137
5.7.2 Plan Operativo de Acción .....	137
5.8 Análisis Económico y Financiero .....	139
5.8.1 Inversión Inicial .....	139
5.8.2 Proyección de Ventas y Costos .....	140



5.8.3 Estados de Resultados .....	143
5.8.4 Estado de Situación Financiera .....	144
5.8.5 Punto de Equilibrio.....	145
5.8.6 Flujo de Caja.....	147
5.8.7 VAN, TIR y PRI.....	148
<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE IMPACTOS, VIABILIDAD Y RIESGOS DEL MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>150</b>
6.1 Análisis de Impactos y viabilidad del Modelo de Negocio .....	150
6.1.1 Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental	150
6.1.2 Viabilidad del Modelo de Negocio .....	151
6.2 Análisis de Riesgos del Modelo.....	153
6.2.1 Riesgos críticos y medidas de mitigación .....	153
<b>CAPITULO VII: APORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>156</b>
7.1 Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad y la Región.....	156
7.2 Conclusiones .....	156
7.3 Recomendaciones.....	159
<b>ANEXOS.....</b>	<b>162</b>
Anexo 1: Solicitud de información de precios de la cebolla al MAG.....	162
Anexo 2: Solicitud enviada a la Junta de Regantes Santa Isabel.....	163
Anexo 3: Solicitud enviada al presidente del canal de riego Río Rircay (Jubones) .....	164
Anexo 4: Información del número de usuarios otorgada por la Junta de Regantes de Santa Isabel .....	165
Anexo 5: Oficio para realizar encuestas a empresas de embutidos.....	166
Anexo 6: Oficio para realizar encuestas a supermercados .....	167
Anexo 7: Restaurantes encuestados.....	168
Anexo 8: Modelo de encuesta a productores .....	175
Anexo 9: Modelo de encuesta para empresas de embutidos.....	177
Anexo 10: Modelo de encuesta para supermercados .....	179
Anexo 11: Modelo de encuesta para restaurantes .....	180
Anexo 12: Resultados de las encuestas aplicadas a productores.....	182



Anexo 13: Resultados de las encuestas aplicadas a industrias .....	196
Anexo 14: Resultados de las encuestas aplicadas a supermercados .....	204
Anexo 15: Resultados de las encuestas aplicadas a restaurantes.....	207
Anexo 16: Inversión Inicial.....	214
Anexo 17: Mercado Real .....	215
Anexo 18: Capacidad y Porcentaje de Aceptación por Presentación.....	216
Anexo 19: Inflación y Crecimiento Poblacional Proyectados.....	217
Anexo 20: Costos y Gastos .....	218
Anexo 21: Proformas.....	222
Anexo 22: Determinación del precio.....	227
Anexo 23: Tabla de Amortización.....	228
Anexo 24: Máquinas para el Proceso Productivo .....	230
Anexo 25: Producción de cebolla en la parroquia de Santa Isabel .....	230
Anexo 26: Cosecha y Venta de la cebolla .....	231
Anexo 27: Aplicación de encuestas.....	231
Anexo 28: Visita a la Planta Procesadora .....	232
Anexo 29: Reunión entre los socios y el MAGAP.....	232
Anexo 30: Estructura del Protocolo del Modelo de Negocio .....	233
Bibliografía.....	256
Bibliografía Protocolo.....	260

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura de la metodología CANVAS .....	19
Ilustración 2. Segmentos de mercado.....	20
Ilustración 3. Elementos de la propuesta de valor .....	21
Ilustración 4. Funciones de los canales .....	22
Ilustración 5. Categorías de relaciones con los clientes .....	23
Ilustración 6. Formas de generar fuentes de ingresos .....	24
Ilustración 7. Categorías de los recursos clave.....	25
Ilustración 8. Categorización de actividades clave.....	25
Ilustración 9. Motivaciones para establecer asociaciones .....	26
Ilustración 10. Clases de estructuras de costes.....	27
Ilustración 11. Características de las estructuras de costes .....	27



Ilustración 12. Lienzo del modelo de negocio CANVAS .....	28
Ilustración 13. Fases para la implementación del plan estratégico .....	30
Ilustración 14. Población ocupada por Rama de Actividad .....	32
Ilustración 15. Canal de Comercialización .....	34
Ilustración 16. Proceso productivo de polvo de cebolla .....	37
Ilustración 17. Beneficios del polvo de cebolla.....	42
Ilustración 18. Participación del Sector Agropecuario en la Economía Nacional, 2017 y 2018 (precios constantes, millones USD 2007) .....	43
Ilustración 19. Factores que afectan la producción agrícola .....	44
Ilustración 20. Balanza Comercial Agropecuario .....	46
Ilustración 21. VAB Agropecuario y Agroindustrial.....	46
Ilustración 22. Aporte del Sector Agropecuario y Agroindustrial al PIB.....	47
Ilustración 23. Sector y siembra de cebolla .....	56
Ilustración 24. Siembra de cebolla y extensión de terreno.....	57
Ilustración 25. Siembra de cebolla y número de veces al año .....	58
Ilustración 26. Siembra de cebolla y número de libras.....	59
Ilustración 27. Siembra de cebolla y quintales en promedio cosechados .....	60
Ilustración 28. Disposición de venta de la cebolla a la asociación y precio promedio .....	62
Ilustración 29. Uso del polvo de cebolla y procedencia .....	63
Ilustración 30. Uso de polvo de cebolla y conocimiento de empresas nacionales que ofertan el producto Fuente: (Investigación de Campo) .....	66
Ilustración 31. Disposición de compra del polvo de cebolla y frecuencia.....	68
Ilustración 32. Uso de la cebolla en los restaurantes y disposición de compra de polvo de cebolla .....	72
Ilustración 33. Disposición de compra de polvo de cebolla y presentaciones...	73
Ilustración 34. Disposición de compra de polvo de cebolla y precio .....	74
Ilustración 35. La cadena genérica de valor .....	77
Ilustración 36. Cadena de Valor de la Asociación Quivin Campanaurco .....	78
Ilustración 37. Entorno Interno de Industria Condimentera del Azuay .....	80
Ilustración 38. Entorno Externo de Industria Condimentera del Azuay .....	82
Ilustración 39. Puntos Críticos .....	85
Ilustración 40. Descripción de la Idea .....	88
Ilustración 41. Ubicación geográfica de la planta procesadora .....	89
Ilustración 42. Estructura organizativa propuesta para Industria Condimentera del Azuay .....	90
Ilustración 43. Recursos clave de Industria Condimentera del Azuay .....	94
Ilustración 44. Actividades clave .....	95
Ilustración 45. Producto Interno Bruto (PIB) Trimestral.....	98
Ilustración 46. Variación de la inflación.....	100
Ilustración 47. Empresas ofertantes de polvo de cebolla en Ecuador.....	104
Ilustración 48. Logotipo Industria Condimentera del Azuay .....	108



Ilustración 49. Logotipo propuesto para Industria Condimentera del Azuay ...	108
Ilustración 50. Envase primario del polvo de cebolla .....	109
Ilustración 51. Envase secundario del polvo de cebolla.....	110
Ilustración 52. Etiqueta del polvo de cebolla .....	110
Ilustración 53. Presentaciones del polvo de cebolla .....	112
Ilustración 54. Canal de distribución directo .....	113
Ilustración 55. Canal de distribución indirecto.....	114
Ilustración 56. Prototipo de la página web .....	115
Ilustración 57. Prototipo de página de Facebook.....	115
Ilustración 58. Muestras gratis de polvo de cebolla .....	116
Ilustración 59. Polvo de cebolla con otro producto.....	117
Ilustración 60. Layout de Industria Condimentera del Azuay .....	121
Ilustración 61. Valores de Industria Condimentera del Azuay.....	123
Ilustración 62. Fórmula del Punto de Equilibrio.....	145
Ilustración 63. Matriz de Valoración de Riesgos .....	154
Ilustración 64. Solicitud de información de precios de la cebolla al MAG .....	162
Ilustración 65. Solicitud enviada a la Junta de Regantes Santa Isabel.....	163
Ilustración 66. Solicitud enviada al presidente del canal de riego Río Rircay .	164
Ilustración 67. Información del número de usuarios otorgada por la Junta de Regantes de Santa Isabel.....	165
Ilustración 68. Oficio para realizar encuestas a empresas de embutidos .....	166
Ilustración 69. Oficio para realizar encuestas a supermercados.....	167
Ilustración 70. Modelo de encuesta a Productores .....	176
Ilustración 71. Modelo de encuesta para empresas de embutidos .....	178
Ilustración 72. Modelo de encuesta para supermercados.....	179
Ilustración 73. Modelo de encuesta para restaurantes .....	181
Ilustración 74. Sector de los encuestados .....	182
Ilustración 75. Género de los encuestados.....	183
Ilustración 76. Edad de los encuestados .....	183
Ilustración 77. Estado civil de los encuestados.....	184
Ilustración 78. Superficie de terreno de los encuestados.....	185
Ilustración 79. ¿Siembran cebolla los encuestados?.....	186
Ilustración 80. Hectáreas destinadas para la siembra de cebolla de los encuestados.....	187
Ilustración 81. Número de veces que siembran cebolla de los encuestados..	188
Ilustración 82. Libras de cebolla sembradas al año por los encuestados .....	189
Ilustración 83. Número de quintales promedio por libra cosechados por los encuestados.....	190
Ilustración 84. Precio más bajo del quintal de cebolla .....	191
Ilustración 85. Precio más alto del quintal de cebolla .....	192
Ilustración 86. Disposición de venta del quintal de cebolla a un precio promedio por los encuestados Fuente: (Investigación de Campo) .....	193



Ilustración 87. Precio promedio de venta del quintal de cebolla por los encuestados.....	194
Ilustración 88. Disposición de venta de quintal de cebolla a la asociación por los encuestados.....	195
Ilustración 89. Utilización de polvo de cebolla como materia prima por las empresas encuestadas.....	196
Ilustración 90. Procedencia del polvo de cebolla que utilizan las empresas encuestadas.....	197
Ilustración 91. Tiempo de adquisición del polvo de cebolla importado por las empresas encuestadas.....	199
Ilustración 92. Valor que paga por la unidad de medida comprada por las empresas encuestadas.....	200
Ilustración 93. Conocimiento de oferta de polvo de cebolla por empresas nacionales.....	201
Ilustración 94. Disposición de compra de polvo de cebolla a un nuevo proveedor por parte de las empresas encuestadas.....	202
Ilustración 95. Disposición de compra de polvo de cebolla a la asociación por parte de las empresas encuestadas.....	203
Ilustración 96. Disposición de compra de polvo de cebolla por los supermercados encuestados.....	204
Ilustración 97. Frecuencia con la adquirirían el producto los supermercados encuestados.....	205
Ilustración 98. Disposición de compra a la asociación de polvo de cebolla por los supermercados encuestados.....	206
Ilustración 99. Utilización de cebolla por los restaurantes encuestados.....	207
Ilustración 100. Frecuencia de compra de la cebolla por los restaurantes encuestados.....	208
Ilustración 101. Unidad de compra de cebolla de los restaurantes.....	209
Ilustración 102. Lugar de compra de los restaurantes encuestados.....	210
Ilustración 103. Disposición de compra de polvo de cebolla por los restaurantes encuestados.....	211
Ilustración 104. Presentaciones que le gustaría adquirir el polvo de cebolla por los restaurantes encuestados.....	212
Ilustración 105. Precio que estaría dispuesto a pagar los restaurantes encuestados por 30 gramos de polvo de cebolla.....	213
Ilustración 106. Capacidad de la maquinaria.....	216
Ilustración 107. Proyecciones de la Inflación.....	217
Ilustración 108. Proyecciones del Crecimiento poblacional.....	218
Ilustración 109. Cotización publicidad en Facebook.....	222
Ilustración 110. Proforma 1 para Publicidad.....	223
Ilustración 111. Proforma 2 para Publicidad.....	224
Ilustración 112. Proforma de fundas.....	225



Ilustración 113. Proforma de mantenimiento .....	226
Ilustración 114. Fórmula del precio .....	227
Ilustración 115. Tabla de Amortización .....	229
Ilustración 116. Máquinas para el Proceso Productivo .....	230
Ilustración 117. Producción de Cebolla.....	230
Ilustración 118. Cosecha y Venta .....	231
Ilustración 119. Aplicación de encuestas .....	231
Ilustración 120. Visita a la Planta Procesadora.....	232
Ilustración 121. Reunión entre socios y el MAGAP.....	232

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Actores en la producción del polvo de cebolla .....	38
Cuadro 2. Empresas que ofertan polvo de cebolla en el Ecuador .....	39
Cuadro 3. Industrias, puntos de venta y distribución Cuenca. ....	41
Cuadro 4. Incentivos para el sector agropecuario.....	45
Cuadro 5. Datos para el cálculo de la muestra de productores de cebolla .....	49
Cuadro 6. Empresas que se dedican a la fabricación de productos cárnicos: salchichas, salchichón, chorizo, salame, morcillas, mortadela, patés, chicharrones .....	51
Cuadro 7. Principales supermercados de la ciudad de Cuenca .....	52
Cuadro 8. Supermercados objeto de investigación de campo .....	52
Cuadro 9. Datos para el cálculo de la muestra de productores de cebolla .....	53
Cuadro 10. Uso del polvo de cebolla y la disposición de adquirir el producto a la asociación.....	67
Cuadro 11. Disposición de compra del polvo de cebolla a la asociación .....	69
Cuadro 12. Existencia de polvo de cebolla en los principales supermercados de Cuenca .....	70
Cuadro 13. Matriz de Involucrados Asociación Quivin Campanaurco .....	83
Cuadro 14. Lienzo del modelo de negocio CANVAS Industria Condimentera del Azuay.....	97
Cuadro 15. Factores que inciden en el Producto Interno Bruto 2018 .....	99
Cuadro 16. Empresas Encuestadas .....	105
Cuadro 17. Presentaciones del producto .....	111
Cuadro 18. Perfil del cliente .....	118
Cuadro 19. Personal requerido para la empresa .....	119
Cuadro 20. Ficha del proceso de Producción .....	120
Cuadro 21. Ficha del proceso de Ventas.....	120
Cuadro 22. Calificación Matriz EFE .....	127
Cuadro 23. Matriz EFE de la empresa.....	128
Cuadro 24. Calificación Matriz EFI.....	130
Cuadro 25. Matriz EFI de la empresa .....	131



Cuadro 26. FODA Cruzado.....	133
Cuadro 27. Plan estratégico de acción .....	135
Cuadro 28. Plan Operativo de Acción.....	137
Cuadro 29. Análisis de Riesgos .....	153
Cuadro 30. Medidas de mitigación.....	155
Cuadro 31. Restaurantes a ser encuestados.....	168
Cuadro 32. Meses que siembran cebolla los encuestados.....	188
Cuadro 33. Otros cultivos sembrados por los encuestados.....	195
Cuadro 34. Tiempo de adquisición del polvo de cebolla nacional por las empresas encuestadas.....	197
Cuadro 35. Unidad de medida de polvo de cebolla que adquieren las empresas encuestadas.....	198
Cuadro 36. Valor que paga por la unidad de medida comprada por las empresas encuestadas.....	198
Cuadro 37. Presentaciones que les gustaría adquirir el producto a los supermercados encuestados.....	205
Cuadro 38. Precio de compra de cebolla por la unidad adquirida por los restaurantes encuestados.....	209

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presentaciones del polvo de cebolla.....	37
Tabla 2. Países proveedores de polvo de cebolla en toneladas.....	40
Tabla 3. Número de agricultores de la parroquia Santa Isabel en los sectores que se produce cebolla.....	49
Tabla 4. Número de encuestas a aplicar en cada módulo .....	50
Tabla 5. Siembra de cebolla y precio más bajo/alto de venta por quintal .....	61
Tabla 6. Polvo de cebolla Nacional, tiempo de adquisición, unidad de medida y precio .....	64
Tabla 7. Polvo de cebolla Importado, tiempo de adquisición, unidad de medida y precio .....	65
Tabla 8. Disposición de compra del polvo de cebolla y presentaciones .....	67
Tabla 9. Plan de Inversión .....	139
Tabla 10. Tasa de Inflación y Crecimiento Poblacional .....	140
Tabla 11. Capacidad de producción del 66,67%.....	141
Tabla 12. Presentaciones del polvo de cebolla.....	141
Tabla 13. Proyección de Ventas y Costos .....	142
Tabla 14. Estado de Resultados Proyectado.....	143
Tabla 15. Estado de Situación Financiera .....	144
Tabla 16. Punto de Equilibrio (Q).....	145
Tabla 17. Punto de Equilibrio por presentaciones (Q) .....	146
Tabla 18. Punto de Equilibrio (\$).....	146



Tabla 19. Punto de Equilibrio por presentaciones (\$) .....	146
Tabla 20. Flujo de Caja .....	147
Tabla 21. VAN, TIR, PRI .....	148
Tabla 22. Activos Fijos .....	214
Tabla 23. Activos Intangibles .....	215
Tabla 24. Mercado Potencial, Objetivo y Real .....	215
Tabla 25. Porcentaje de Aceptación por Presentación .....	217
Tabla 26. Nómina de pagos .....	218
Tabla 27. Costo de la Materia Prima .....	218
Tabla 28. Costos Indirectos de Fabricación .....	219
Tabla 29. Costos de Producción .....	219
Tabla 30. Gastos Administrativos .....	220
Tabla 31. Gastos de Venta .....	220
Tabla 32. Publicidad .....	220
Tabla 33. Estrategias promocionales .....	221
Tabla 34. Gastos Financieros .....	221
Tabla 35. Precio por gramos y presentaciones .....	227



### Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Carmen Patricia Aucaj Cornejo en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocio para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel, 2019 ", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 09 de Enero de 2020

Carmen Patricia Aucaj Cornejo

C.I: 0106444995



### Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Andrea Priscila Barbecho Gómez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocio para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel, 2019 ", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 09 de Enero de 2020

---

Andrea Priscila Barbecho Gómez

C.I: 0105277016

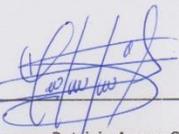


### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Carmen Patricia Aucaj Cornejo, autora del trabajo de titulación "Modelo de negocio para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel, 2019", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 09 de Enero de 2020



---

Carmen Patricia Aucaj Cornejo

C.I: 0106444995



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Andrea Priscila Barbecho Gómez, autora del trabajo de titulación “Modelo de negocio para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la asociación de trabajadores agrícolas Quivín Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel, 2019”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 09 de Enero de 2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "ANDREA", written over a horizontal line.

Andrea Priscila Barbecho Gómez

C.I: 0105277016



## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso infinita gratitud a Dios y la Virgencita de Guadalupe por guiarme en cada uno de mis pasos, para poder culminar exitosamente con mi trabajo de titulación. A mi familia, quienes son el pilar fundamental de apoyo en cada una de las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida. A mi hermana, Maritza, gracias por siempre compartir buenos y malos momentos e impulsarme a ser mejor día a día.

A los docentes de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca por compartir su conocimiento y experiencia a lo largo de mi formación académica.

A la Asociación de Trabajadores Agrícolas Quivin Campanaurco por abrirnos sus puertas y brindarnos la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo de esta tesis.

Un agradecimiento sincero al Econ. Patricio Aucay Cabrera, tutor de tesis, por sus conocimientos, tiempo y paciencia, para culminar exitosamente este proyecto de graduación.

Mi agradecimiento profundo para Andrea Barbecho, mejor amiga y compañera de tesis, por todas las experiencias vividas a lo largo de la vida universitaria.

**Carmen Patricia Aucay Cornejo**



En primer lugar, quiero agradecer a Dios por la vida, salud, sabiduría y conocimientos que ha puesto en mí, sin duda nada de esto sería posible sin su bendición.

A mis padres Ángel y Teresa quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y han sabido inculcar en mi la responsabilidad, gracias por los consejos y palabras de ánimo cuando creía no poder más. A mis hermanas Mayra y Tatiana les agradezco por el apoyo brindado y por la confianza que tienen en mí. Asimismo, a mi tía Rosita quien fue la persona que supo motivarme con las palabras correctas y darme las fuerzas necesarias para culminar esta etapa de mi vida.

Un agradecimiento especial al Econ. Patricio Aucay Cabrera por la paciencia y conocimientos brindados para el desarrollo del trabajo de titulación, a la Asociación Quivin Campanaurco por la predisposición al facilitarnos toda la información requerida y finalmente a mi mejor amiga y compañera de tesis Carmen, gracias por el apoyo y dedicación brindada para la culminación de este trabajo de titulación.

**Andrea Priscila Barbecho Gómez**



## DEDICATORIAS

Llena de alegría y gratitud dedico este trabajo de titulación primeramente a Dios y la Virgencita de Guadalupe, por haberme dado la sabiduría y fortaleza necesaria para llegar hasta este momento de mi vida profesional.

A mis padres Moisés e Inés, quienes me han brindado su apoyo y amor incondicional para alcanzar esta meta.

A mis hermanos Irma, Fredy, Rodrigo y Maritza, por brindarme su confianza y motivarme, para vencer aquellos momentos difíciles de mi vida universitaria.

Además, dedico este proyecto a toda mi familia y amigos, quienes me brindaron palabras de aliento para luchar y poder cumplir mi sueño.

**Carmen Patricia Aucay Cornejo**

Este trabajo de titulación se lo dedico primeramente a Dios por poner en mi camino a las personas correctas y el pensamiento indicado para cumplir con éxito una de mis metas, a mi familia quienes estuvieron conmigo apoyándome en el transcurso de mi formación estudiantil y profesional, a mis amigas por el apoyo incondicional durante esta larga pero emocionante aventura llamada universidad.

Gracias por el apoyo brindado, sin duda, sin ustedes no hubiese llegado hasta este momento, siempre serán los merecedores de todos mis logros.

**Andrea Priscila Barbecho Gómez**



## INTRODUCCIÓN

En Ecuador, el sector agrícola es uno de los pilares fundamentales en el desarrollo económico del país, pues es el encargado de proveer materia prima a la industria y así obtener diversos productos con valor agregado.

De este sector se deriva la agroindustria, que permite aprovechar los recursos naturales y generar valor mediante un proceso de transformación, el modelo de negocio desarrollado para la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco, bajo la marca comercial Industria Condimentera del Azuay (ICA), busca impulsar el aprovechamiento de la producción agrícola, para la generación de valor agregado, permitiendo así fomentar la economía local e incidir en la calidad de vida de los productores.

Además, se pretende resolver el problema principal que presentan los agricultores de la zona como: la explotación por parte de los comerciantes del producto, la variación del precio del quintal de cebolla en bruto, y otros factores como la sobreproducción y el ingreso de cebolla peruana a un menor precio, factores que limitan el desarrollo socioeconómico del Cantón.

Bajo este contexto, se vio la oportunidad de generar valor agregado a la producción agrícola (transformación de la cebolla en bruto a polvo de cebolla), en donde la asociación pueda ofertar el producto en diversas presentaciones, en función de la demanda de mercado de los clientes (supermercados y restaurantes). Impulsado de esta manera el consumo nacional de los productos,



rompiendo la cadena de las importaciones y explotación por parte de los diferentes actores (mayoristas, importadores).

El modelo de negocio planteado consta de siete capítulos que engloba el trabajo de titulación; en el Capítulo I, se presenta la fundamentación teórica basada en diversos conceptos requeridos para el desarrollo del modelo CANVAS, el Capítulo II, está compuesto por el diagnóstico de la situación actual de la empresa y del sector económico al que pertenece para conocer la oportunidad de negocio en el mercado y potencializar la actividad productiva de la asociación en el aprovechamiento de los recursos locales.

El Capítulo III, abarca la construcción de la línea base para determinar los actores internos y externos que apoyarán al proceso productivo de la asociación, desarrollado a través de la aplicación de encuestas, entrevistas, visita de campo para el dialogo con los productores y observación de la producción agrícola, con el objetivo de recolectar información para el análisis del mercado y el establecimiento de los costos operativos de Industria Condimentera del Azuay.

En el Capítulo IV, se desarrolla la cadena de valor de Industria Condimentera del Azuay para conocer los puntos críticos y las actividades que aportan valor y las que requieren ser reforzadas, el Capítulo V, se basa en el desarrollo del modelo de negocio con la aplicación de la metodología CANVAS, fundamentada en los nueve módulos, con el propósito de generar valor al producto a ser ofertado; además, el análisis del entorno, marketing, plan



estratégico, de operación y un análisis económico y financiero que le permita tomar decisiones adecuadas a la asociación, para convertirse así en una empresa competitiva en el mercado.

En el Capítulo VI, se realiza un análisis de impactos, viabilidad y riesgos del modelo con la finalidad de conocer la factibilidad del proyecto, los riesgos que conlleva y las medidas de mitigación de los riesgos en las diferentes etapas del modelo. Por último, el Capítulo VII, comprende el aporte académico adquirido a lo largo de la carrera universitaria, conclusiones y recomendaciones obtenidas con el desarrollo del trabajo de titulación.

Con el modelo de negocio se busca conocer la factibilidad del proyecto y las estrategias que puedan ser implementadas para lograr el reconocimiento del producto, sostenibilidad de la empresa y el compromiso de todos los actores inmersos en el desarrollo de Industria Condimentera del Azuay, para lograr la potencialización y el desarrollo de la economía del cantón Santa Isabel.



## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 Conceptualización de Modelos de Negocios.**

Según el aporte de varios autores, con el paso del tiempo el concepto de modelo de negocios ha ido evolucionando, cuya finalidad es contribuir al desarrollo y crecimiento de las empresas.

Según Osterwalder, Pigneur, & Tucci (2005) definen que:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles (pág. 3).

Es decir; un modelo de negocio crea los cimientos bajo los cuales una empresa debe guiarse para establecer, proveer y generar valor para sus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 14).

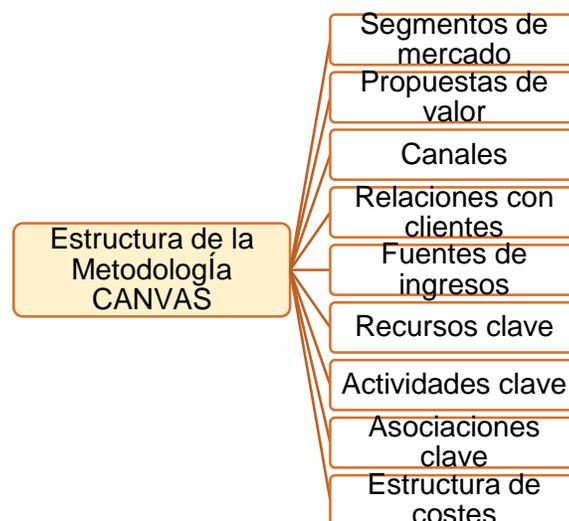
Con el desarrollo del modelo de negocio para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel, 2019 se aplicará la herramienta CANVAS, como modelo de gestión para la correcta toma de decisiones, que permita determinar la sostenibilidad social, económica y financiera de la Asociación Quivin Campanaurco.

Según Marbaise (2017), establece que el modelo de negocios CANVAS es una:

Verdadera herramienta de estrategia, sirve para conceptualizar nuevos modelos de negocio o convertir los antiguos en competitivos. Permite orientar las decisiones relacionadas con el lanzamiento de un producto, de una empresa emergente o de un nuevo proceso gracias a la implementación del valor y del núcleo de la actividad de la empresa que lo utiliza (pág. 3).

## 1.2 Estructura de la Metodología CANVAS

Esta metodología abarca nueve módulos básicos que proporcionan a una empresa la guía a seguir para generar ingresos y lograr sus objetivos, basándose en cuatro áreas centrales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 15).



*Ilustración 1.* Estructura de la metodología CANVAS  
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)  
Elaborado por: Autoras

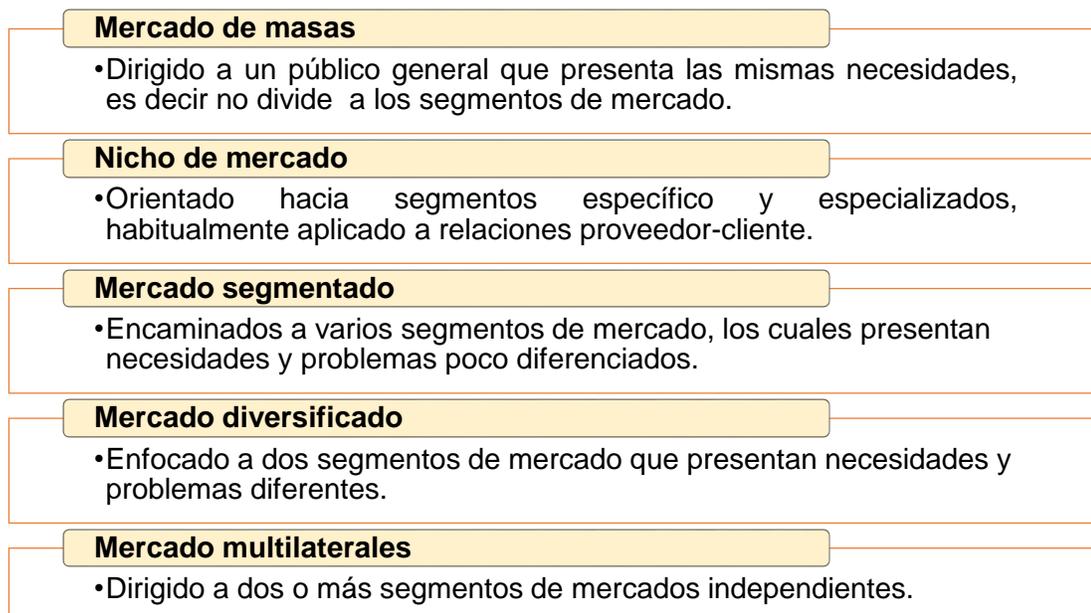


### 1.2.1 Segmentos de mercado

Este módulo es el punto de partida para toda empresa, se determina el mercado al cual se va a ofertar el producto/servicio basándose en las necesidades que presentan. Una vez establecido el segmento de clientes se empieza a diseñar el modelo de negocios que va a ser implementado (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 20).

#### 1.2.1.1 Tipos de segmento de mercado

Para definir el segmento de mercado hay que considerar que existe una variedad de segmentos:



*Ilustración 2. Segmentos de mercado*  
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)  
Elaborado por: Autoras

### 1.2.2 Propuestas de valor

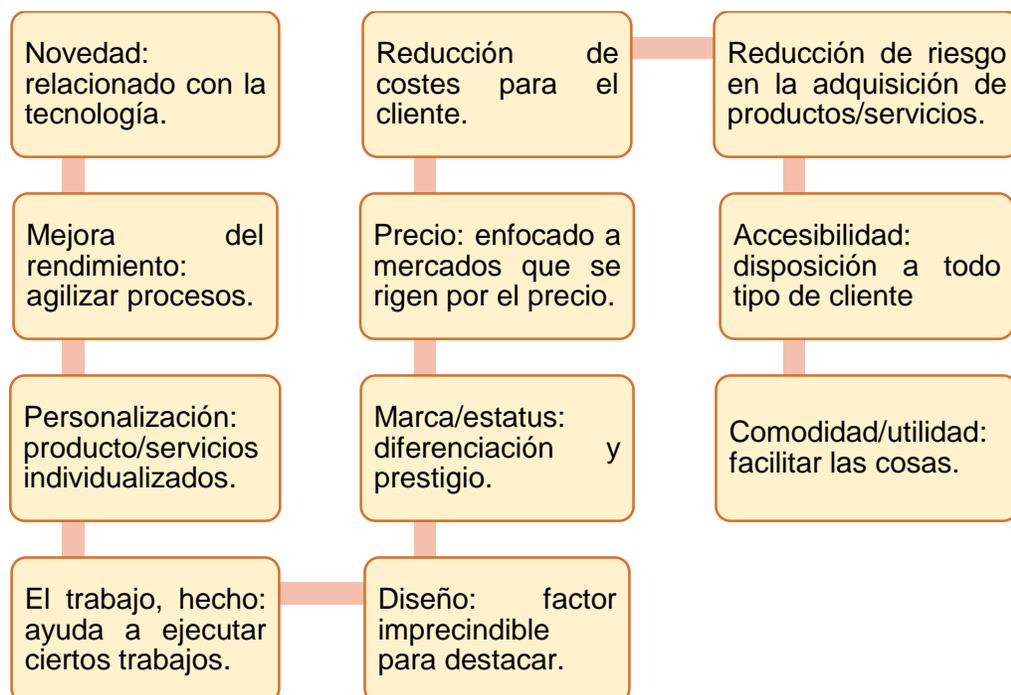
“Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de

este segmento...” (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 23). Por lo tanto, las empresas para diferenciarse de la competencia ofertan productos o servicios con valor agregado que satisfagan las necesidades del mercado al cual se dirigen.

Una propuesta de valor puede ser:

- Innovadora (nueva).
- Parecida a una existente (agregando alguna propiedad que lo diferencia de la competencia) (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 22)

### 1.2.2.1 Elementos de la propuesta de valor



*Ilustración 3.* Elementos de la propuesta de valor  
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)  
Elaborado por: Autoras

### 1.2.3 Canales

Medio que utiliza una empresa para comunicarse con los diversos segmentos de clientes, con el fin de dar a conocer los productos/servicios que ofertan. Las empresas utilizan los canales de comunicación, distribución y ventas para tener contacto con sus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 26).

Los canales deben cumplir las siguientes funciones:



*Ilustración 4. Funciones de los canales*

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)

Elaborado por: Autoras

### 1.2.4 Relaciones con clientes

Este módulo se fundamenta en la descripción de los diversos tipos de relaciones que una empresa puede mantener con los segmentos de clientes identificados en el primer módulo, esta relación puede ser de manera personal o automatizada y se basa en los siguientes fundamentos: captación, fidelización y estimulación de ventas (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 27).

#### 1.2.4.1 Categoría de relaciones con clientes

A continuación, se detallan las relaciones que las empresas pueden tener con su segmento de clientes:



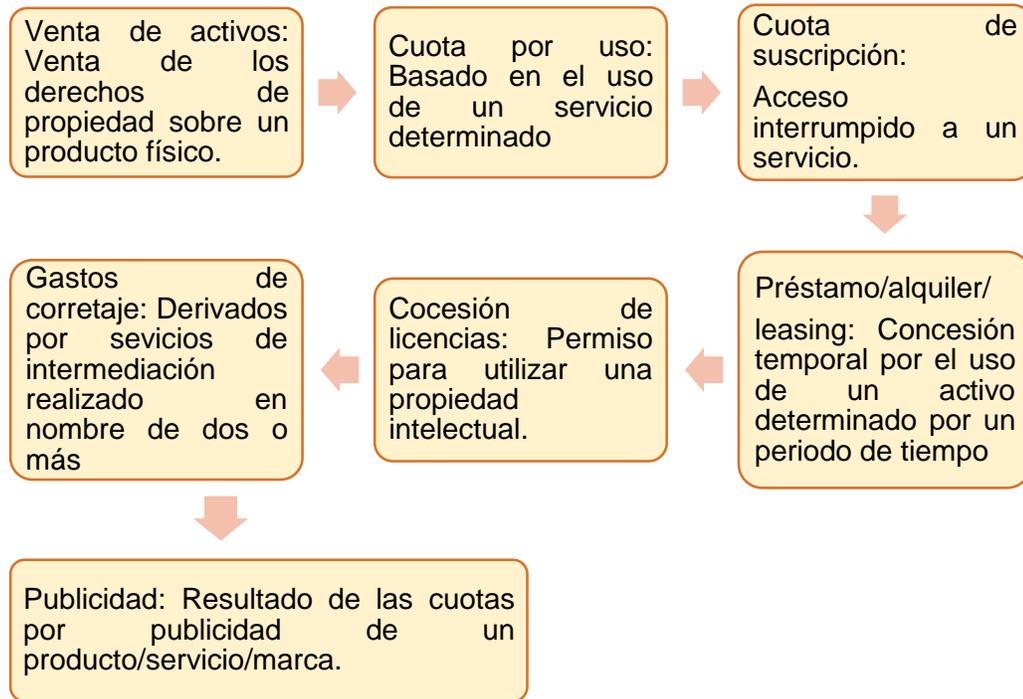
*Ilustración 5. Categorías de relaciones con los clientes*  
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)  
Elaborado por: Autoras

### 1.2.5 Fuentes de ingreso

Constituye el ingreso que recibe una empresa por las ventas de sus productos/servicios que realiza a los diferentes segmentos de mercado, considerando que para calcular los beneficios que obtendrá se debe restar de los ingresos los gastos que se incurren (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 30).

En un modelo de negocios se pueden encontrar dos tipos de fuentes de ingreso: por transacciones de pago puntuales y por pagos periódicos de suministros o del servicio posventa (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 30).

### 1.2.5.1 Formas de generar fuentes de ingreso



*Ilustración 6.* Formas de generar fuentes de ingresos  
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)  
Elaborado por: Autoras

### 1.2.6 Recursos clave

Para que un modelo de negocio funcione de manera adecuada, la empresa requiere de activos importantes que contribuyan al desarrollo y generación de valor. Para Osterwalder & Pigneur (2015), los recursos claves: "... permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercados y percibir ingresos..." (pág. 34).

#### 1.2.6.1 Categorías de los recursos claves

Los recursos claves pueden ser propios, alquilados o de los socios; en la siguiente ilustración, se observa la categorización de los recursos claves:



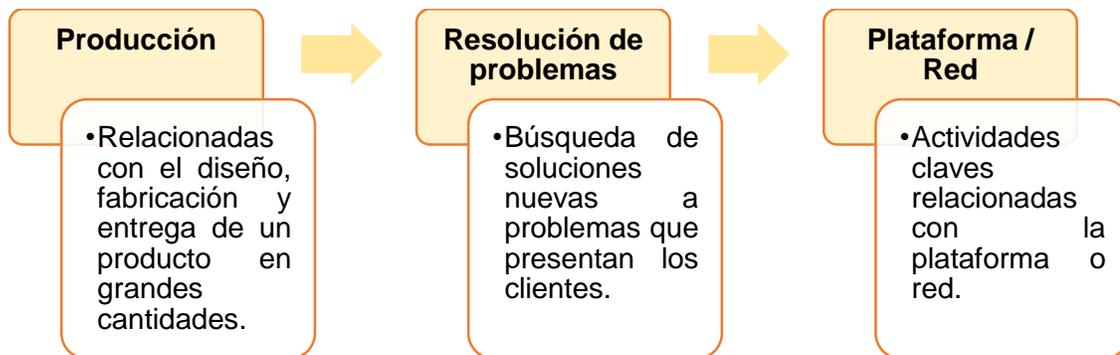
*Ilustración 7. Categorías de los recursos clave*

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)  
Elaborado por: Autoras

### 1.2.7 Actividades clave

Toda empresa para tener éxito debe tomar en cuenta las actividades primordiales que conlleven al buen funcionamiento, crecimiento, y permitan la obtención de ingresos dentro de un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 36).

#### 1.2.7.1 Categorías de actividades claves



*Ilustración 8. Categorización de actividades clave*

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)  
Elaborado por: Autoras

### 1.2.8 Asociaciones clave

Para llevar a cabo un modelo de negocios es importante mantener una relación con los proveedores y socios quienes aportan en el desempeño y crecimiento de la empresa. Por otra parte, es necesario que una empresa cree

alianzas para reducir los riesgos, optimizar los modelos de negocio o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 38).

### 1.2.8.1 Tipos de asociaciones

A continuación, se mencionan los cuatro tipos de asociaciones que existen:

- “Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros” (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 38)

### 1.2.8.2 Motivaciones para establecer asociaciones



*Ilustración 9. Motivaciones para establecer asociaciones*  
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)  
Elaborado por: Autoras

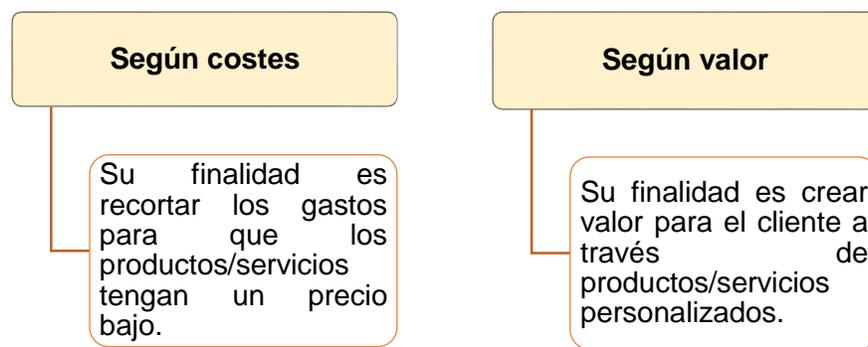
### 1.2.9 Estructura de costes

Son todos los costos que se incurren para llevar a cabo el modelo de negocio, entre los que se pueden mencionar el de: creación y entrega de valor

(mantenimiento de las relaciones con el cliente) (Osterwalder & Pigneur, 2015, pág. 40).

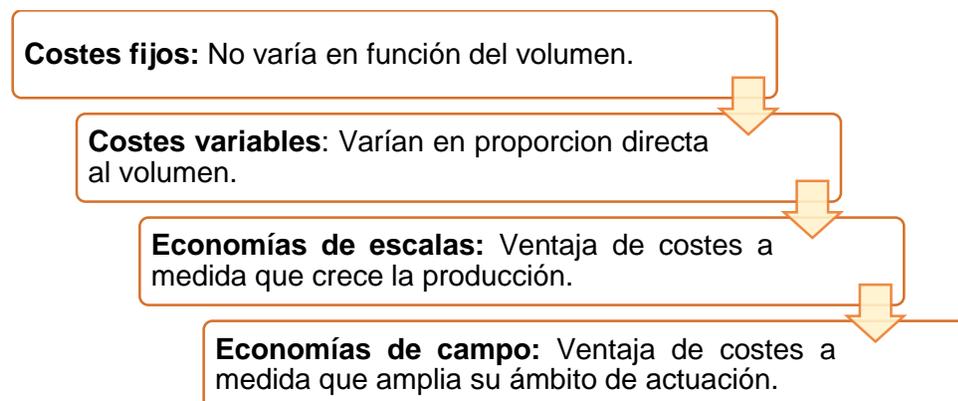
### 1.2.9.1 Clases de estructuras de costes

La minimización de los costes es importante dentro de los modelos de negocio, es por ello que resulta útil conocer las siguientes clases de estructuras de costes:



*Ilustración 10. Clases de estructuras de costes*  
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)  
Elaborado por: Autoras

A continuación, se citan las características que tiene la estructura de costes dentro de un modelo de negocio:



*Ilustración 11. Características de las estructuras de costes*  
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)  
Elaborado por: Autoras

La estructura de un modelo de negocio CANVAS conformada por los nueve módulos antes citados, constituye una herramienta fundamental para llevar a cabo el desarrollo de un modelo de negocio, por ello se la visualiza en un Lienzo que presenta la siguiente estructura:



Ilustración 12. Lienzo del modelo de negocio CANVAS

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocios, 2015)

Elaborado por: Osterwalder & Pigneur

## 1.3 Técnicas y herramientas estratégicas

### 1.3.1 Planeación estratégica

Schnarch Kirbergt (2009), en su libro “Desarrollo de nuevos productos y empresas”, afirma que la planificación estratégica es un:



Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Resulta interesante destacar que prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos (pág. 11).

La planeación estratégica ayuda a las empresas en la consecución de sus objetivos; es decir, es una guía que abarca temas relacionados con el establecimiento de la visión, misión, objetivos, generación e implementación de estrategias, que en su conjunto contribuyen a la toma de decisiones.

### **1.3.2 Fases para la implementación del plan estratégico**

Una empresa, para poder implementar el plan estratégico debe considerar que éste cuenta con cinco fases, las cuales siguen un determinado orden que llevan a la consecución de los objetivos planteados.

Adicionalmente, se menciona que el plan estratégico contiene cuatro etapas fundamentales que son: análisis, diagnóstico, elección e implementación de estrategias; a continuación, se muestra el esquema que tiene un plan estratégico:

**ANÁLISIS****•FASE I (METAS)**

Esquema del plan estratégico  
Visión, misión y valores corporativos  
Unidades estratégicas de negocio.

**•FASE II (ESTADO ACTUAL)****Análisis del entorno:**

Entorno general  
Entorno competitivo  
Posición competitiva

**Análisis Interno:**

Recursos y capacidades  
Cadena de valor  
Liderazgo intelectual

**DIAGNÓSTICO****•FASE III (DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO)**

Análisis FODA

**ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS****•FASE IV (ELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS)**

Definición del negocio  
Estrategia corporativa (cartera de negocio)  
Estrategia competitiva  
Estrategias funcionales  
Estrategia y ciclo de vida del sector.

**IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS****•FASE V (IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS)**

Diseño de la organización  
Planes de acción

*Ilustración 13. Fases para la implementación del plan estratégico*

Fuente: (Martínez & Milla, La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral, 2012)

Elaborado por: Autoras



## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y EL SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE**

### **2.1 Identificación de oportunidades iniciales del negocio**

#### **2.1.1 La oportunidad del negocio**

##### **Antecedentes**

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017), la producción de cebolla en el país en el año 2017, presentó un crecimiento del 38.00% en comparación al 2016, con 64.088 toneladas, valor registrado como el más alto durante el periodo 2012-2017 (pág. 3).

En cambio la producción de cebolla en el año 2018, registró niveles de crecimiento en menor proporción con respecto al 2017, debido a factores climáticos que afectaron a los cultivos; sin embargo, para el 2019 se pronostica un crecimiento del 12.00% en la superficie sembrada (Banco Central del Ecuador, 2018, págs. 14-15).

El modelo de negocio a ser desarrollado para la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco, empleará la marca comercial registrada por sus socios: Industria Condimentera del Azuay (ICA).

La asociación Quivin Campanaurco (Industria Condimentera del Azuay) aglutina a 26 agricultores de cebolla, busca desarrollar un modelo de negocios que permita aprovechar los recursos disponibles y generar un valor agregado al producto. Esta asociación se encuentra ubicada en el cantón Santa Isabel, el



cual presenta un clima subtropical con temperaturas que oscilan entre los 12° y 23°C, favoreciendo al desarrollo de labores agrícolas, con una población de “18.393 habitantes” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). Por otra parte, el Cantón está conformado por 5 parroquias: Carmen de Pijilí, San Pablo de Shaglli, Cañaribamba, Santa Isabel y Abdón Calderón.

Dentro de este Cantón su población se dedica principalmente a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con un 47.90% según el último Censo.



Ilustración 14. Población ocupada por Rama de Actividad  
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010)  
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

En lo que respecta a la agricultura, los principales cultivos son: el maíz con un 42.00%, los cultivos de tomate, cebolla, fréjol y pimiento un 28.00%, papas un 11.00% y las hortalizas representan un 6.00% (Plan de Ordenamiento Territorial, 2014, págs. 20-21).

Según el Banco Central del Ecuador (2017), en el cantón Santa Isabel la producción de cebolla en el año 2017 creció en un 25.00% por tercer año



consecutivo, haciendo referencia a la superficie cosechada como el volumen de producción (pág. 15).

Mientras que, para junio del año 2018, la superficie sembrada creció en un 15.00%, presentando un pronóstico de crecimiento del 10.00% en la producción (Banco Central del Ecuador, 2018, pág. 13).

En función del contexto anterior el cantón Santa Isabel, cuenta con los recursos locales necesarios para el desarrollo del modelo de negocio, señalando que en la actualidad la asociación Quivin Campanaurco (Industria Condimentera del Azuay) cuenta con la infraestructura y equipamiento de maquinaria requerida en la generación de valor agregado de polvo de cebolla.

El desarrollo del modelo de negocio potencializa la producción y comercialización de polvo de cebolla, debido a que existe una demanda insatisfecha en el mercado, dinamizando así la economía local del sector agrícola del cantón Santa Isabel.

### **2.1.2 Zonas de producción o comercialización**

La producción y comercialización del producto se realiza dentro del Cantón, para lo cual Industria Condimentera del Azuay, cuenta con una planta procesadora ubicada en la parroquia Santa Isabel kilómetro 69, vía Girón-Pasaje sector Puente loma, dotada con equipos y maquinarias para el proceso productivo. Actualmente los socios y agricultores que pertenecen a la parroquia, son los principales proveedores de la materia prima (cebolla) requerida en la transformación y obtención del polvo de cebolla.

Además, otra vía para la promoción y comercialización del producto son las ferias organizadas por el MIPRO<sup>1</sup>, con la finalidad de dar a conocer los beneficios y ventajas del producto, captar nuevos mercados y lograr un crecimiento económico.

### 2.1.3 Canales de comercialización actuales

Según Kotler & Armstrong (2003), “un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y eliminan las brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes lo usarán...” (pág. 399).

Industria Condimentera del Azuay en sus inicios distribuyó su producto a través del canal de comercialización directo con una relación productor-consumidor final; es decir, los clientes adquieren el producto en la propia empresa, siendo atendidos por el encargado de ventas.



*Ilustración 15. Canal de Comercialización*  
Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
Elaborado por: Autoras

<sup>1</sup> Ministerio de Industrias y Productividad



#### **2.1.4 Descripción de la Oportunidad**

Según Chimborazo Diana (2015), en sus tesis de: “Evaluación del rendimiento de cebolla de bulbo (*Allium cepa* L.) Var. Red nice a partir de plántulas obtenidas mediante la poda de sus hojas” sostiene que, en el año 2009, en la provincia de Azuay la producción de cebolla representó el 6.70%, mientras que Tungurahua y Chimborazo representaron el 23.10% y 20.30% respectivamente, lo cual indica que se encuentra entre las principales provincias productoras en el país (pág. 1)

Dentro del contexto local, para el año 2015, la producción de cebolla colorada en el Cantón fue de 583 hectáreas, constituyendo uno de los principales productos sembrados después de la caña de azúcar y el maíz (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; Consorcio TRACASA-NIPSA, 2015, pág. 33).

Por otra parte, la producción de la cebolla se da únicamente en la parroquia Santa Isabel por agricultores que se dedican a esta actividad, constituyendo la fuente de ingresos que perciben para su sustento familiar.

Así también, el cantón Santa Isabel cuenta con un clima favorable, suelos fértiles y agricultores comprometidos con la producción agrícola, factores que permiten aprovechar y potencializar la agricultura y lograr el desarrollo económico del Cantón.

Bajo este contexto, Industria Condimentera del Azuay debe aprovechar estas oportunidades de negocio para ofrecer un producto de calidad con valor agregado que permita acaparar nuevos mercados que exigen este tipo de



producto (polvo de cebolla) y así mejorar la calidad de vida de los socios y productores locales.

## **2.2 Delimitación de las oportunidades**

### **2.2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto**

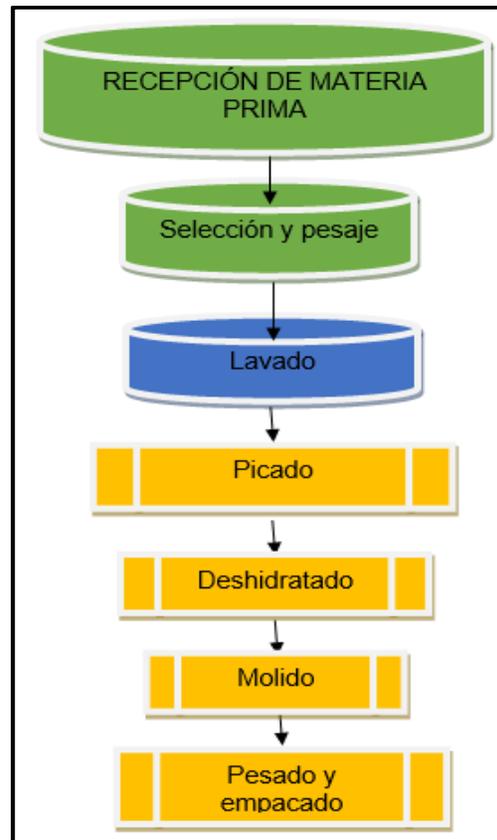
Industria Condimentera del Azuay vio la oportunidad de aprovechar la producción agrícola local para la generación de valor agregado y emprender un negocio en base a la producción de cebolla que según el Banco Central del Ecuador (2017) fue de 600 qq/ha que la parroquia Santa Isabel produce, para lo cual con el apoyo del MAGAP<sup>2</sup>, se realizó un estudio para la reactivación de la producción y comercio de cebolla de las familias de la asociación.

A raíz del estudio realizado, los socios aportaron con la infraestructura, mientras que el MAGAP dotó de la maquinaria necesaria para la puesta en marcha de una planta procesadora que permita la generación de valor agregado a la cebolla, obteniendo polvo de cebolla, para ser comercializado en mejores condiciones de precio y competitividad.

Para la generación de valor agregado, la cebolla tiene que pasar por el siguiente proceso productivo:

---

<sup>2</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca



*Ilustración 16. Proceso productivo de polvo de cebolla*  
 Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015)  
 Elaborado por: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

Industria Condimentera del Azuay en sus inicios pretendió ofertar el producto al mercado en las siguientes presentaciones:

*Tabla 1. Presentaciones del polvo de cebolla*

Gramos	Kilogramos
10, 15, 20, 25, 30, 50, 60, 75, 80, 100, 120, 150 y 175 g	1.2, 2, 2.5, 3, 4, 5, 11.36, 45 y 50kg

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015)  
 Elaborado por: Autoras

La oportunidad de negocio de este producto radica en que puede ser utilizado como insumo de materia prima para la elaboración de nuevos



productos; así como también, para supermercados ofertantes del producto al consumidor final.

### 2.2.2 Identificación de los actores

Los actores que intervienen en el proceso de producción y comercialización de polvo de cebolla, parten desde los productores (agricultores) hasta el cliente y/o consumidores finales; quienes están inmersos en todo el proceso.

Los actores identificados se han clasificado en tres categorías, que son instituciones públicas, actores comunitarios y actores individuales.

Cuadro 1. Actores en la producción del polvo de cebolla

<b>Instituciones públicas</b>	MAG IEPS <sup>3</sup> MAE <sup>4</sup> ARCOSA <sup>5</sup> Instituciones financieras	MAG, IEPS: Instituciones que se encargan de brindar apoyo y capacitaciones. MAE: Encargado del licenciamiento ambiental de actividades productivas y de transformación. ARCOSA: Organismo que norma y regula la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos procesados.
<b>Actores comunitarios</b>	Asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco	Encargada de la administración y buen funcionamiento de la planta procesadora.
<b>Actores individuales</b>	Productores y clientes	Productores: Encargados de proveer la materia prima Clientes: A quien está destinado el producto.

Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
Elaborado por: Autoras

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

<sup>4</sup> Ministerio del Ambiente

<sup>5</sup> Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria



### 2.2.3 Identificación de la oferta actual y sus principales problemas

Hoy en día existen pocas empresas en el Ecuador que se dedican a ofertar el polvo de cebolla; a continuación, se presenta las más relevantes que existen:

Cuadro 2. Empresas que ofertan polvo de cebolla en el Ecuador

Empresa	Ciudad
Aromas y Especias Terrafertil (Nature´s Heart)	Quito
Donugal Especias y Condimentos Iberoamericanos (ECI)	Cuenca
Industria Lojana de Especierías S.A (ILE)	Loja

Fuente: (Investigación de Campo, 2019)

Elaborado por: Autoras

De las empresas antes identificadas, Donugal y Especias y Condimentos Iberoamericanos se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, constituyéndose como competencia directa para Industria Condimentera del Azuay, mientras que Aromas y Especias, Terrafertil e Industria Lojana de Especierías S.A al estar en otras ciudades del país abarcan mercados diferentes al cuencano.

#### 2.2.3.1 Principal problema de la oferta

La oferta del polvo de cebolla se ve afectada principalmente por las importaciones que las empresas realizan de este insumo para la elaboración de nuevos productos.

En los tres últimos años, las importaciones de cada uno de los países procedentes representaron lo siguiente:



Tabla 2. Países proveedores de polvo de cebolla en toneladas

Países	2016		2017		2018	
EE UU	76 T	51.01%	156 T	71.56%	126 T	53.39%
India	47 T	31.54%	34 T	15.60%	102 T	43.22%
China	26 T	17.45%	22 T	10.09%	6 T	2.54%
Egipto	0 T	0.00%	0 T	0.00%	2 T	0.85%
Colombia	0 T	0.00%	5 T	2.29%	0 T	0.00%
Rumania	0 T	0.00%	1 T	0.46%	0 T	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>149 Toneladas</b>		<b>218 Toneladas</b>		<b>236 Toneladas</b>	

Fuente: (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas TRADE MAP)  
Elaborado por: Autoras

Como se observa en la tabla 2 Países proveedores de polvo de cebolla en toneladas, Ecuador en el año 2018, importó polvo de cebolla principalmente de Estados Unidos 126 toneladas, India 102 toneladas, China 6 toneladas y Egipto 2 toneladas, convirtiéndose en proveedores de este producto para el consumo nacional y local.

#### 2.2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio

El polvo de cebolla es un producto actualmente requerido por empresas industriales como materia prima para la transformación de nuevos productos demandados en el mercado local y nacional, por ejemplo: empresas que elaboran snacks, embutidos, etc.; sin embargo, en el país no hay suficientes empresas dedicadas al abastecimiento de polvo de cebolla y esto conlleva a realizar importaciones desde países asiáticos y Estados Unidos. También, es demandado por supermercados, los cuales se encargan de hacer llegar el producto al consumir final.



Mediante una investigación realizada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2015), sobre el consumo de polvo de cebolla por empresas cuencanas que utilizan esta materia prima, además de los puntos de venta y distribución de las cadenas más importantes donde se puede llegar a colocar el producto se determinó lo siguiente:

Cuadro 3. Industrias, puntos de venta y distribución Cuenca.

<b>Industrias</b>	<b>Puntos de venta y distribución</b>
Italdeli	Mega Tienda del Sur
La Cuencana	Megatienda Santa Cecilia
Pigguis	Grupo Ortiz Racar
Patatas Cruks	Comisariato Popular

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015)

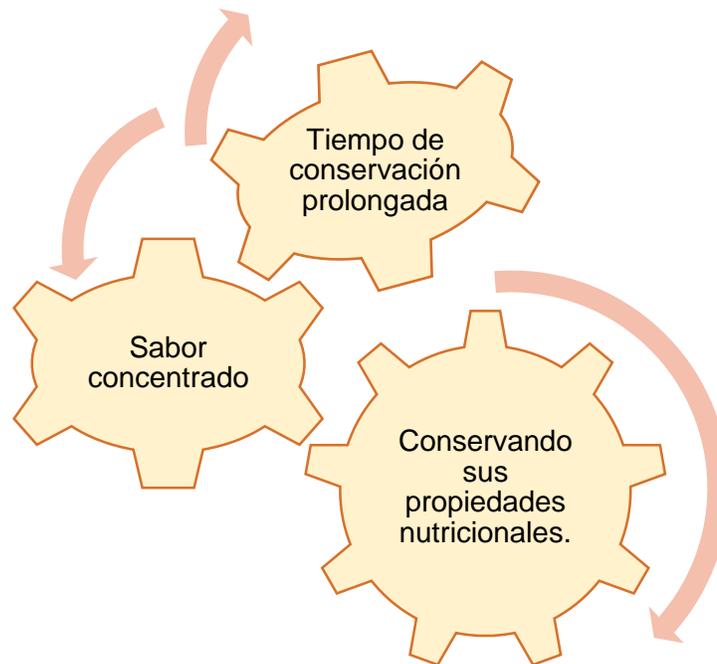
Elaborado por: Autoras

Es importante mencionar que las industrias, puntos de venta y distribución no demandan este producto a Industria Condimentera del Azuay, llegando a ser la principal problemática que presenta la empresa, pues desde sus inicios al único mercado que llegó con su producto fue al de Santa Isabel en pequeña proporción, constituyéndose en una problemática para la sostenibilidad empresarial.

Por esta razón, en la actualidad la producción de polvo de cebolla se encuentra paralizada, debido a la carencia de un mercado que demande el producto, generando la venta de la cebolla en bruto por parte de los productores.

### 2.2.4.1 Interés del negocio

La cebolla al pasar por un proceso de transformación ofrece al consumidor algunos beneficios como:



*Ilustración 17. Beneficios del polvo de cebolla*  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Razón por la cual, resolviendo esta problemática, la producción y comercialización de polvo de cebolla resulta ser un negocio favorable, implementando adecuadas estrategias de comercialización y distribución, permitiendo una administración eficiente y eficaz para el desarrollo y crecimiento de Industria Condimentera del Azuay.

### 2.3 Sector económico a estudiar

Industria Condimentera del Azuay de acuerdo a su actividad económica se encuentra situada dentro del sector agroindustrial, el cual engloba a la



agricultura y la industria, permitiendo transformar los recursos naturales y obtener un producto con valor agregado que sea rentable (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2008, pág. 5).

El sector agrícola es uno de los pilares fundamentales dentro de la economía del país, debido a la representativa participación dentro del PIB<sup>6</sup> total. En la siguiente ilustración, se muestra el porcentaje que representa el VAB<sup>7</sup> Agropecuario sobre el PIB total del país, analizados en los periodos 2017 y 2018:

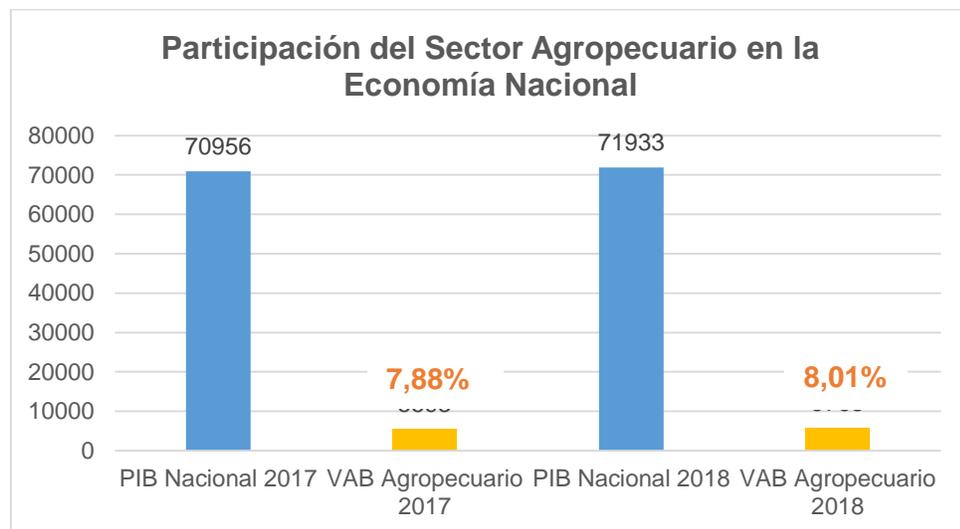


Ilustración 18. Participación del Sector Agropecuario en la Economía Nacional, 2017 y 2018 (precios constantes, millones USD 2007)

Fuente: (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

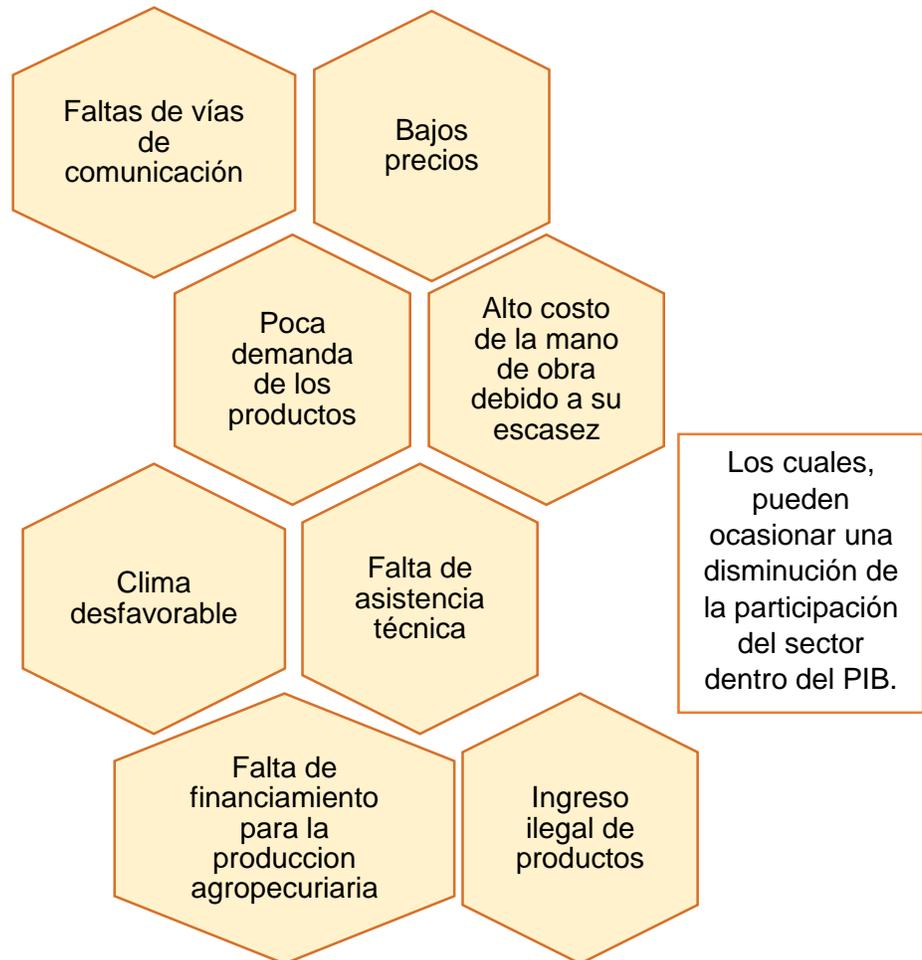
Elaborado por: Autoras

Como se observa en la ilustración anterior el VAB Agropecuario ha tenido un incremento del 0.13% para el año 2018, indicando que el sector agropecuario genera un aporte para la economía del País.

<sup>6</sup> PIB (Producto Interno Bruto): “Valor de mercado de bienes y servicios finales producidos en una economía durante un periodo determinado” (Parkin, Esquivel, & Muñoz, 2007, pág. 112).

<sup>7</sup> VAB (Valor Agregado Bruto): “Es la diferencia entre la producción bruta y el consumo intermedio utilizado en el proceso productivo” (Mancheno Naranjo, pág. 39).

Sin embargo, existen factores que afectan la producción agrícola en el País:



*Ilustración 19.* Factores que afectan la producción agrícola  
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)  
Elaborado por: Autoras

Para incentivar la producción agrícola y suplir las importaciones el Gobierno Nacional ha generado algunos incentivos para el sector:



Cuadro 4. Incentivos para el sector agropecuario

N°	Incentivos para el sector
1	Entrega de kits agropecuarios, en el que se incluye semilla certificada de alto rendimiento y otros insumos.
2	La inyección de capitales frescos por parte de la Banca Pública (BanEcuador y Corporación Financiera Nacional).
3	El proyecto AgroSeguro, que subvenciona el Estado a pequeños y medianos productores cuyos cultivos se pierden por afectación climática, plagas y enfermedades incontrolables.
4	Capacitación y apoyo a productores mediante programas (Hombro a Hombro, Café y Cacao, etc.).
5	Alianzas comerciales y búsquedas de nuevos mercados (Unión Europea, Unión Económica Euroasiática, Asociación Europea de Libre Comercio).
6	Control de importaciones y contrabando; y otros programas de incentivo al productor.

Fuente: (Sánchez Molina, y otros, 2017, pág. 30)

Elaborado por: Autoras

También, se ha analizado la participación con respecto al comercio exterior del sector agropecuario donde se afirma que para el año 2018 la balanza comercial disminuyó en 1.28% con respecto al año 2017, cifra registrada por un aumento en las exportaciones (3.96%) e importaciones (11.42%), dando como resultado un saldo superavitario de \$3.632 millones. (Ver ilustración 20, Balanza Comercial Agropecuario).

Período	Exportaciones FOB	Importaciones CIF	Balanza Comercial
2017	6,244	2,566	3,679
2018	6,491	2,859	3,632
2018 (Ene)	555	221	334
2019 (Ene)	557	249	308

Ilustración 20. Balanza Comercial Agropecuario  
 Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)  
 Elaborado por: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Los productos agrícolas requieren de actividades agroindustriales para generar valor y poder comercializarlos, es por ello, que el sector agroindustrial demanda una alta participación de mano de obra y a su vez dinamiza la economía del país (Baquero & Lucio Paredes, 2010, pág. 45).

A continuación, se muestra el valor que representa el VAB Agroindustrial dentro del PIB, notándose que para el año 2017, tuvo un incremento del 0.04% con respecto al año 2016, como se puede observar en la ilustración 21 y 22:

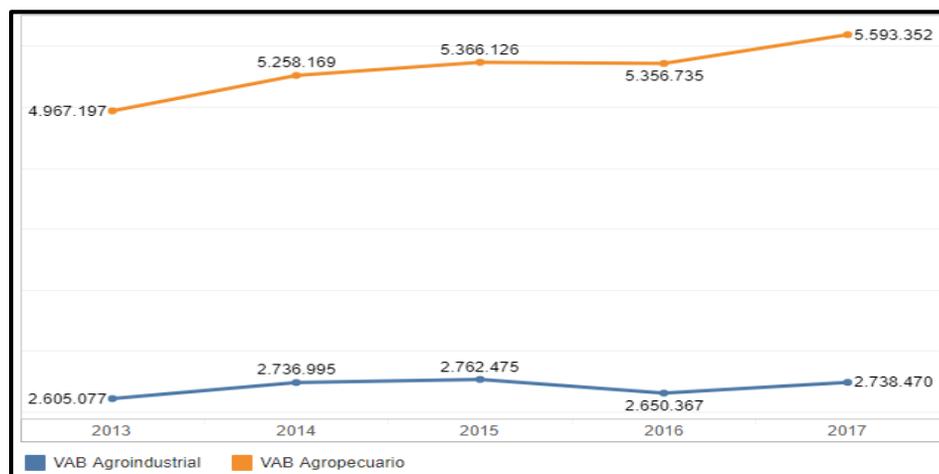


Ilustración 21. VAB Agropecuario y Agroindustrial  
 Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)  
 Elaborado por: Ministerio de Agricultura y Ganadería

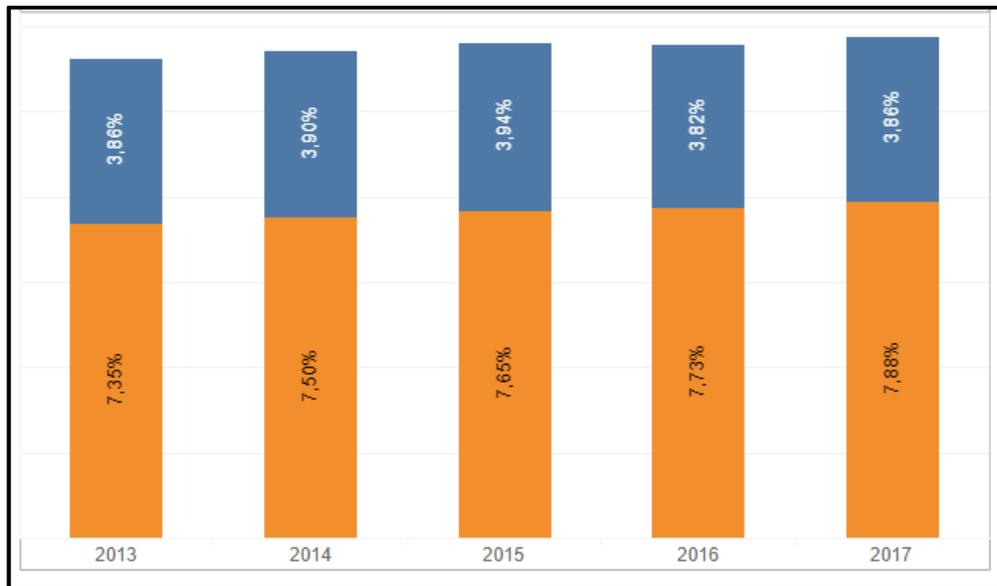


Ilustración 22. Aporte del Sector Agropecuario y Agroindustrial al PIB  
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)  
Elaborado por: Ministerio de Agricultura y Ganadería

## 2.4 Definir si es nuevo o ya existente

Industria Condimentera del Azuay es una asociación de trabajadores agrícolas que inició sus actividades comerciales en el año 2018, se formó con el objetivo de aprovechar los recursos locales (cebolla) que dispone el Cantón, y buscar oportunidades en el mercado local, con proyecciones al mercado nacional.

En el país la producción y comercialización de polvo de cebolla no es un negocio nuevo, sin embargo, en el cantón Santa Isabel sí, por esta razón se busca generar valor agregado para aprovechar la producción local de cebolla que se da en gran cantidad permitiendo la transformación a polvo de cebolla.



## **CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO**

### **3. Construcción de la línea base**

#### **3.1 Levantamiento**

Para el levantamiento de la información se aplicará la investigación descriptiva – aplicada, que permita diagnosticar y conocer la situación real de los miembros de la asociación y productores del Cantón; además la investigación se complementó con un enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto), con técnicas cuantitativas como la encuesta aplicada a los productores de cebolla de la parroquia de Santa Isabel, empresas industriales, restaurantes, que utilizan como insumo (polvo de cebolla), para la elaboración o transformación de sus productos, o como producto final para ser colocado al expendio en supermercados en la ciudad de Cuenca.

##### **3.1.1 Productores**

Para la determinación de la muestra de los productores de cebolla en la parroquia Santa Isabel se obtuvo datos sobre el número de usuarios que conforman la Junta de Regantes Santa Isabel integrada por 38 módulos con 1700 usuarios y del Canal de Riego Río Rircay (Jubones) con 45 usuarios, organizaciones encargadas de proveer agua de riego a los agricultores de diferentes sectores del Cantón.

La muestra tomada de la Junta de Regantes Santa Isabel, se segmentó por sectores, considerando únicamente a los módulos productores de cebolla y



para el Canal de Riego Río Rircay (Jubones) se consideró a todos los usuarios, puesto que es considerado como uno de los sectores cebolleros del Cantón. En la siguiente tabla se muestra el número de usuarios con el respectivo sector seleccionado:

Tabla 3. Número de agricultores de la parroquia Santa Isabel en los sectores que se produce cebolla

<b>JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SANTA ISABEL Y CANAL DE RIEGO RÍO RIRCAY (JUBONES)</b>	
<b>MÓDULO</b>	<b>N° USUARIOS</b>
* Dandán (Módulo 105)	15
*Dandán (Módulo 107)	30
*El Tablón (Módulo 101 al 102)	43
*Cochaseca (Módulo 112)	45
*Tugula (Módulo 113)	48
*Asociación Quivin Campanaurco	26
**Jubones	45
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>

\* Sistema De Riego Santa Isabel

\*\* Canal de Riego Río Rircay

Fuente: (Junta de Regantes Santa Isabel & Canal de Riego Río Rircay)

Elaborado por: Autoras

### Tamaño de la muestra de productores

Para determinar el tamaño de la muestra de productores de cebolla a ser encuestados se ha tomado en cuenta los siguientes datos:

Cuadro 5. Datos para el cálculo de la muestra de productores de cebolla

Población	N	252
Nivel de Confianza	K	1,96
Probabilidad de éxito	P	0,5
Probabilidad de fracaso	Q	0,5
Error muestral	E	0,05



$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$
$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 252}{(0,05^2 * (252 - 1)) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$
$$n = 152 \text{ encuestas}$$

De la muestra calculada se aplicó el muestreo aleatorio estratificado que consiste en dividir a la población en grupos que compartan características en común y que la muestra se encuentre correctamente representada para la aplicación de las encuestas (Lind , Marchal, & Wathen, 2012, pág. 270).

Tabla 4. Número de encuestas a aplicar en cada módulo

MÓDULO	Nº USUARIOS	Nº ENCUESTAS POR CADA MÓDULO
Dandán (Módulo 105)	15	9
Dandán (Módulo 107)	30	18
El Tablón (Módulo 101 al 102)	43	26
Cochaseca (Módulo 112)	45	27
Tugula (Módulo 113)	48	29
Asociación Quivin Campanaurco	26	16
Jubones	45	27
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>152</b>

Fuente: (Junta de Regantes Santa Isabel & Canal de Riego Río Rircay)

Elaborado por: Autoras

### 3.1.2 Empresas

Para establecer el número de encuestas que se aplicarán a las empresas que utilizan como insumo polvo de cebolla para elaboración de embutidos en la ciudad de Cuenca se basó en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev.4.0) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se llegó a determinar que se encuentran dentro de la codificación **C1010.22** (Fabricación de productos cárnicos: salchichas, salchichón, chorizo, salame,



morcillas, mortadela, patés, chicharrones finos, jamones, embutidos, etcétera. Incluso snacks de cerdo).

A continuación, se detallan las empresas que se encuentran dentro de esta clasificación:

*Cuadro 6.* Empresas que se dedican a la fabricación de productos cárnicos: salchichas, salchichón, chorizo, salame, morcillas, mortadela, patés, chicharrones

N°	EMPRESA
1	Procesadora de Alimentos Cárnicos y Embutidos San Jorge Proallicarnic Cía. Ltda.
2	Projasa
3	Industria de Alimentos La Europea Cía. Ltda.
4	Italimentos Cía. Ltda.
5	Piggi's Embutidos Pigem Cía. Ltda.
6	Embutidos Benetti Embenet Cía. Ltda.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros)

Elaborado por: Autoras

Del cuadro 6 no se ha considerado a Proallicarnic debido a que está empresa se dedica a la importación/exportación de productos masivos, entre los cuales resalta los embutidos; y a la empresa Benetti Embenet, puesto que en la actualidad no se encuentra funcionando.

Sin embargo, de la investigación de campo se ha observado que existe otra gran empresa en el mercado cuencano que es Embutidos la Cuencana, la cual se ha considerado también para el estudio, tomando en cuenta que pertenece a la misma actividad económica.

### 3.1.3 Supermercados

Para determinar los supermercados de la ciudad de Cuenca a los que se aplicarán las encuestas se tomó en cuenta a los que presentan mayor afluencia



de clientes y podría ser colocado el polvo de cebolla, información detallada en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Principales supermercados de la ciudad de Cuenca

N°	SUPERMERCADOS	OBJETO SOCIAL
1	Corporación La Favorita (GranAkí, SuperAkí y Supermaxi)	Supermercados ubicados en la ciudad de Cuenca que se encargan de la venta al por mayor y menor de una gran variedad de productos, predominando los de primera necesidad.
2	Coral Hipermercados	
3	Mega tienda del Sur	
4	Tiendas Industriales Asociadas Tía S. A.	
5	Importadora Huberto Valverde Pesantez e Hijos Cía. Ltda.	
6	Comisariato Popular	
7	Mega Supermercado Santa Cecilia	
8	Supermercado Center Plaza	
9	Ecomercado GranSol	

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Del cuadro 7 no se consideró a 3 supermercados, debido a falta de apertura y facilidades por parte de la gerencia de las empresas para el levantamiento de la investigación de campo; en el cuadro 8 se detallan a las empresas que participan en la investigación de campo.

Cuadro 8. Supermercados objeto de investigación de campo

N°	SUPERMERCADOS
1	Corporación La Favorita (GranAkí, SuperAkí y Supermaxi)
2	Coral Hipermercados
3	Importadora Huberto Valverde Pesantez e Hijos Cía. Ltda.
4	Mega Supermercado Santa Cecilia
5	Supermercado Center Plaza
6	Ecomercado GranSol

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



### 3.1.4 Restaurantes

Para establecer el número de encuestas a ser aplicadas en los restaurantes ubicados en la ciudad de Cuenca se basó en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev.4.0) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, llegando a determinar que se encuentran dentro de la codificación **I5610. 01** (Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar), con un total de 1000 establecimientos registrados bajo este código a nivel de la provincia del Azuay; por consiguiente, se procedió a identificar que 835 se encuentran en Cuenca.

#### Tamaño de la muestra de restaurantes

Para determinar el tamaño de la muestra de los restaurantes a ser encuestados se ha tomado en cuenta los siguientes datos:

Cuadro 9. Datos para el cálculo de la muestra de productores de cebolla

Población	N	835
Nivel de Confianza	K	1,96
Probabilidad de éxito	P	0,5
Probabilidad de fracaso	Q	0,5
Error muestral	E	0,05

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$
$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 835}{(0,05^2 * (835 - 1)) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$
$$n = 263 \text{ encuestas}$$



De la muestra calculada se aplicó el muestreo aleatorio simple, el cual le otorga a cada establecimiento (restaurante), la misma posibilidad a ser elegido (Lind , Marchal, & Wathen, 2012, pág. 267). Para ello, se utilizó la herramienta de Excel que permite seleccionar de manera aleatoria los establecimientos a ser encuestados (*Ver Anexo 7, Restaurantes encuestados*).

### **3.2 Organizar la logística**

#### **3.2.1 Encuesta a los productores de cebolla**

Esta encuesta se la aplicará de manera directa a los productores de cebolla que conforman la Junta de Regantes Santa Isabel y del Canal de Riego Río Rircay (Jubones), con el objetivo de obtener información acerca de la producción y la predisposición de vender su producto a la asociación Quivin Campanaurco (*Ver Anexo 8, Modelo de encuesta a productores*).

#### **3.2.2 Encuestas a empresas de embutidos**

La aplicación de esta encuesta se realizará mediante un oficio dirigido a los jefes de producción de cada una de las empresas, con la finalidad de recolectar información acerca de utilización o no del polvo de cebolla dentro de la producción de embutidos, periodicidad de compra y la aceptación como proveedor a la asociación Quivin Campanaurco (*Ver Anexo 9, Modelo de encuesta para empresas de embutidos*).

#### **3.2.3 Encuestas a supermercados**

La aplicación de esta encuesta se realizará mediante un oficio dirigido a los encargados de compras de los diferentes supermercados antes



mencionados con el objetivo de conocer la aceptación, frecuencia de compra y las presentaciones del producto (*Ver Anexo 10, Modelo de encuesta para supermercados*).

### **3.2.4 Encuestas a restaurantes**

Estas encuestas se aplicarán de manera directa a los restaurantes que fueron seleccionados aleatoriamente en la ciudad de Cuenca, con el propósito de conocer la aceptación que tendrá el polvo de cebolla, como condimento para la preparación de diferentes platos que ofertan, periodicidad de compra y la presentación (*Ver Anexo 11, Modelo de encuesta para restaurantes*).

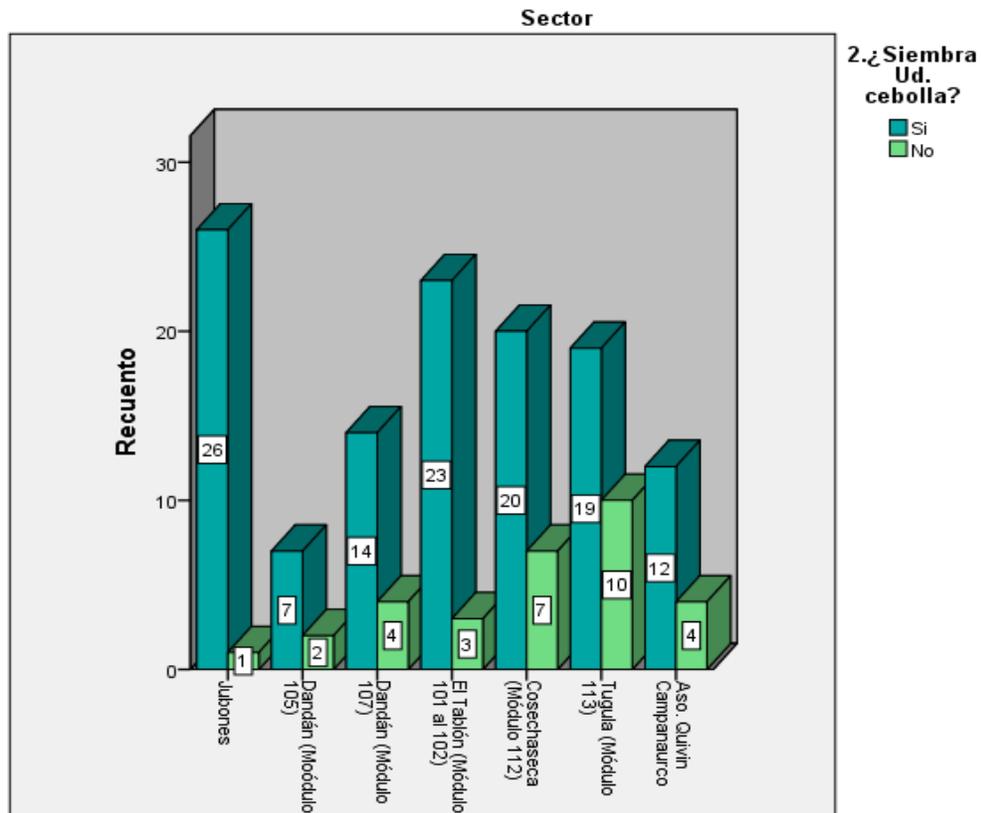
### **3.3 Análisis de los resultados**

Para la interpretación de los resultados se utilizó el programa SPSS, el cual permite analizar las variables a ser estudiadas, cruzar variables, obtener tablas y gráficos para un mejor análisis.

A continuación, se presenta un análisis de las variables más relevantes que fueron cruzadas en cada uno de los segmentos en donde se aplicaron las encuestas, con la finalidad de obtener información que aporte al desarrollo del modelo de negocio.

### 3.3.1 Resultados de encuestas aplicadas a productores

- **Variables cruzadas:** Sector y siembra de cebolla



*Ilustración 23. Sector y siembra de cebolla*  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Del total de agricultores encuestados, 121 (79.61%) se dedican a sembrar cebolla y 31 (20.39%) a la cosecha de otros productos agrícolas; además, los sectores con mayor número de productores de cebolla son Jubones con 26 (21.50%), El Tablón con 23 (19.00%), Cochaseca con 20 (16.50%) y Tugula con 10 (15.70%), información que permite determinar la existencia de materia prima en los sectores objeto de estudio en la parroquia Santa Isabel y considerarlos como posibles proveedores para Industria Condimentera del Azuay.

- **Variables cruzadas:** Siembra de cebolla y extensión de terreno

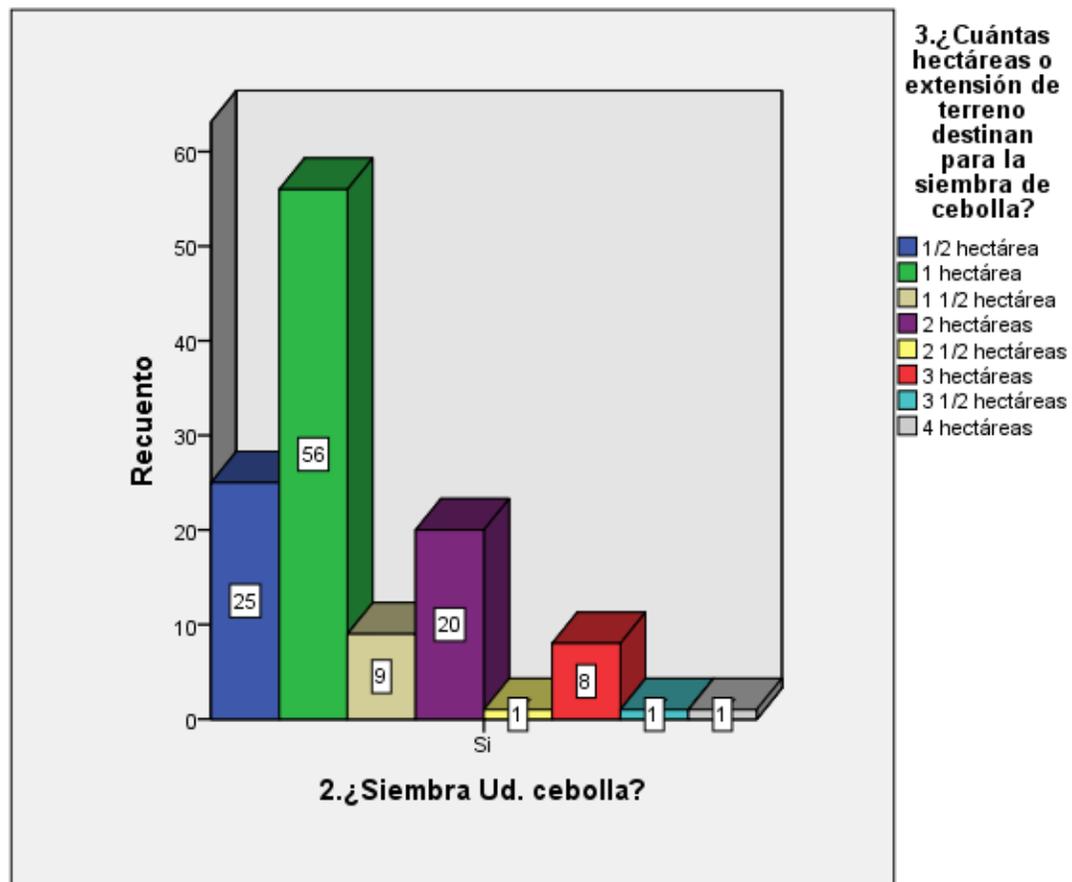


Ilustración 24. Siembra de cebolla y extensión de terreno  
 Fuente: (Investigación de Campo)  
 Elaborado por: Autoras

De los 121 agricultores que siembran cebolla, 56 (46.28%) de ellos trabajan en una hectárea con este producto, 25 (20.66%) en media hectárea y 20 (16.53%) lo hacen en 2 hectáreas, siendo estos valores los de mayor relevancia, datos que ayudan a determinar la producción de cebolla para el abastecimiento de materia prima a Industria Condimentera del Azuay.

- **Variables cruzadas:** Siembra de cebolla y número de veces al año



Ilustración 25. Siembra de cebolla y número de veces al año  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Con relación a los 121 agricultores que siembran cebolla se llegó a determinar que realizan esta actividad entre 2 y 3 veces durante el año, representado por 71 (58.68%) y 33 (27.27%) productores, lo que permite a Industria Condimentera del Azuay tener una visión acerca de la producción y tomar decisiones referentes a la compra del producto para abastecerse en tiempo de escasez.

- **Variables cruzadas:** Siembra de cebolla y número de libras

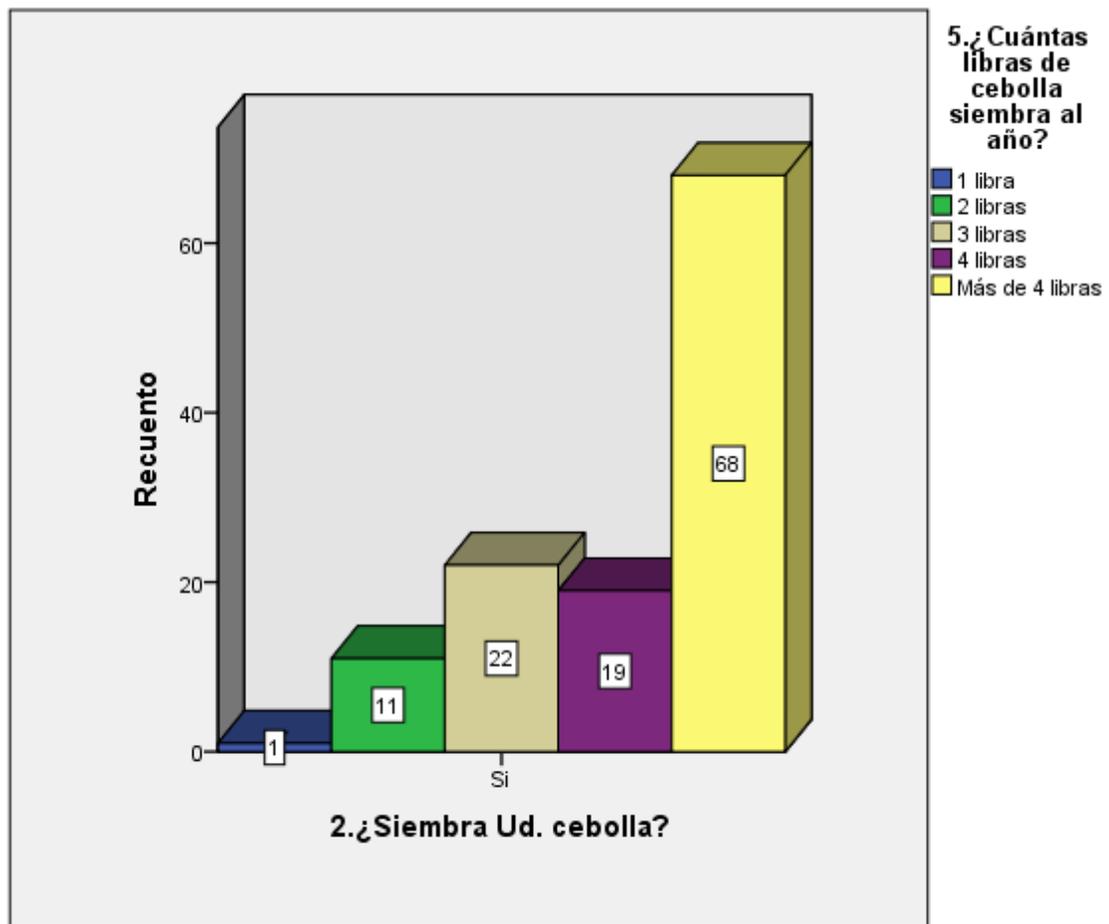


Ilustración 26. Siembra de cebolla y número de libras  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Con relación a los 121 agricultores que se dedican a sembrar cebolla, se pudo determinar que 68 (56.20%) siembran más de 4 libras al año, seguido de 22 (18.20%) y 19 (15.70%) productores que siembran 3 y 4 libras al año respectivamente, incluso hubo casos en los que mencionaron que llegaban a sembrar hasta 15 libras, dato a tomar en cuenta por Industria Condimentera del Azuay para el abastecimiento de materia prima.

- **Variables cruzadas:** Siembra de cebolla y quintales en promedio cosechados

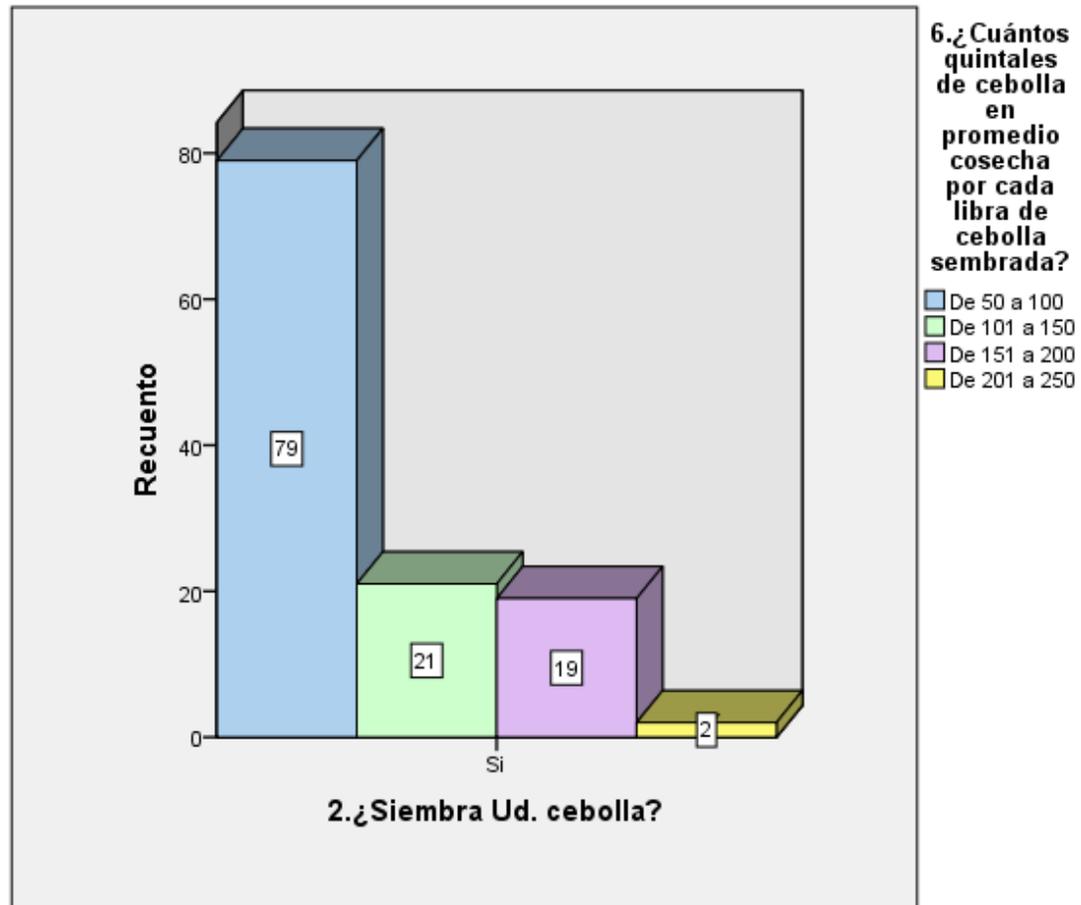


Ilustración 27. Siembra de cebolla y quintales en promedio cosechados  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Los quintales de cebolla en promedio cosechados por los 121 agricultores que se dedican a sembrar cebolla en su mayoría oscilan entre los 50 y 100 quintales por cada libra sembrada, representado por un 65.29%, este resultado se da como efecto del clima, tierra, tipo de semilla, entre otros factores que perjudican la producción.



- **VARIABLES CRUZADAS:** Siembra de cebolla y precio más bajo/alto de venta por quintal

Tabla 5. Siembra de cebolla y precio más bajo/alto de venta por quintal

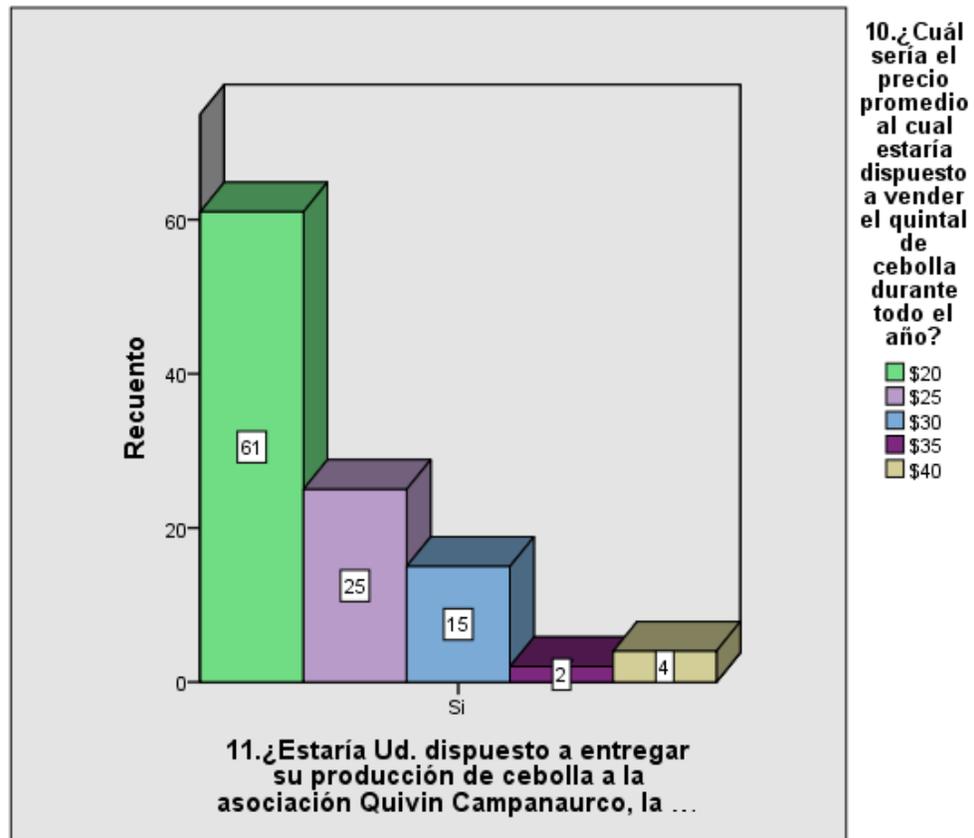
	7. ¿Cuál es el precio más bajo al que ha llegado a vender el quintal de cebolla?				
	De \$1 a \$5	De \$6 a \$10	De \$11 a \$15		
	67 55,4%	40 33,1%	14 11,6%		
¿Siembra Ud. Si cebolla?	8. ¿Cuál es el precio más bajo al que ha llegado a vender el quintal de cebolla?				
	De \$30 a \$35	De \$36 a \$40	De \$41 a \$45	De \$46 a \$50	De \$51 a \$55
	39 32,2%	45 37,2%	18 14,9%	18 14,9%	1 0,8%

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De los 121 agricultores que siembran cebolla, el precio más bajo al que han llegado a vender la mayoría el quintal de cebolla es de \$1 a \$5 representado por un 55.40%, seguido de \$6 a \$10 con un 33.10%.

Mientras que el precio más alto de venta oscila entre \$36 a \$40 y de \$30 a \$35 con un 37.20% y 32.20% respectivamente, información que será considerada al momento de la fijación del precio de compra de la materia prima.

- **Variables cruzadas:** Disposición de venta de la cebolla y precio promedio



*Ilustración 28.* Disposición de venta de la cebolla a la asociación y precio promedio  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De los 121 agricultores que siembran cebolla, en la ilustración 28 se muestra que 107 de ellos estarían dispuestos a entregar su producción a Industria Condimentera del Azuay a un precio fijo promedio durante todo el año, que en su mayoría coinciden que sería de \$20 representado por 61 productores, dado que este precio les permite recuperar la inversión realizada y obtener un beneficio.

### 3.3.2 Resultados de encuestas aplicadas a empresas de embutidos

- **Variables cruzadas:** Uso del polvo de cebolla y procedencia

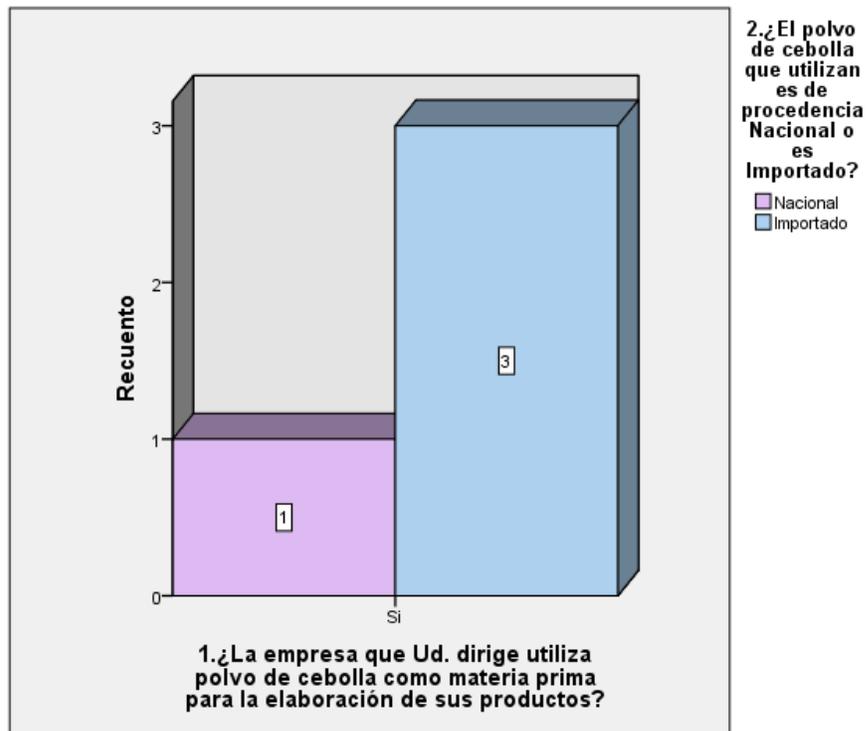


Ilustración 29. Uso del polvo de cebolla y procedencia  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De las 5 empresas industriales encuestadas se llegó a determinar que 4 de ellas utilizan el polvo de cebolla como materia prima y de éstas 3 empresas adquieren el producto de procedencia importada, información que afirma uno de los problemas que afectan a las empresas nacionales que es la importación; razón por la cual, Industria Condimentera del Azuay debe diseñar estrategias para fomentar el consumo nacional.



- **VARIABLES CRUZADAS:** Polvo de cebolla Nacional, tiempo de adquisición, unidad de medida y precio

Tabla 6. Polvo de cebolla Nacional, tiempo de adquisición, unidad de medida y precio

2. ¿El polvo de cebolla que utilizan es de procedencia Nacional o es Importado?	3. ¿Si el polvo de cebolla que su empresa adquiere en Nacional cada que tiempo lo adquiere?	4. ¿En qué unidad de medida lo adquiere su empresa?	5. ¿Qué valor paga la empresa por la unidad de medida antes mencionada?	
	<b>Semanal</b>	<b>Kilogramos</b>	<b>De \$5 a \$5,99</b>	Total
	1 100%	1 100%	1 100%	1 100%

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Según la investigación de campo se llegó a determinar que de las 4 empresas que utilizan polvo de cebolla, una adquiere el producto de procedencia nacional, con una periodicidad de compra semanal, con una unidad de medida en kilogramos, pagando por dicha unidad entre \$5 a \$5.99.

Información que Industria Condimentera del Azuay debe analizar y considerar para determinar la posibilidad de ingreso a este tipo de mercado.



- **VARIABLES CRUZADAS:** Polvo de cebolla Importado, tiempo de adquisición, unidad de medida y precio

Tabla 7. Polvo de cebolla Importado, tiempo de adquisición, unidad de medida y precio

2. ¿El polvo de cebolla que utilizan es de procedencia Nacional o es Importado?		
<b>Importado</b>		
3. ¿Si el polvo de cebolla que su empresa adquiere en Nacional cada que tiempo lo adquiere?	<b>Quincenal</b>	1 33,3%
	<b>Mensual</b>	2 66,7%
4. ¿En qué unidad de medida lo adquiere su empresa?	<b>Kilogramo</b>	3 100%
5. ¿Qué valor paga la empresa por la unidad de medida antes mencionada?	<b>\$3 a \$3,99</b>	1 33,3%
	<b>\$5 a \$5,99</b>	1 33,3%
	<b>Más de \$6</b>	1 33,3%
Total		3 100%

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De las 4 empresas que utilizan el polvo de cebolla como materia prima, 3 de estas lo adquieren de procedencia importado, de manera mensual un 66.70% y quincenal un 33.30%, con una unidad de medida en kilogramos, pagando \$3 a \$3.99, \$5 a \$5.99 y más de \$6 por dicha unidad, parámetros que Industria Condimentera del Azuay debe tomar en cuenta al momento de determinar los costos y así analizar la probabilidad de ingreso a este tipo de mercado.

- **Variables cruzadas:** Uso de polvo de cebolla y conocimiento de empresas nacionales que ofertan el producto

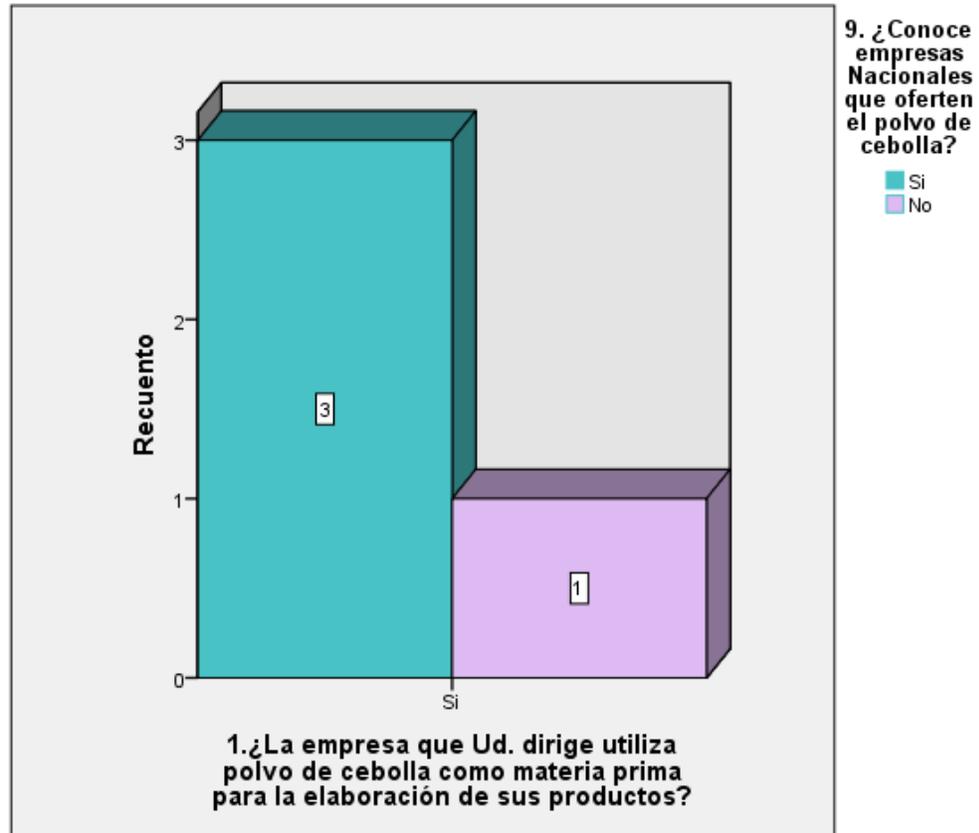


Ilustración 30. Uso de polvo de cebolla y conocimiento de empresas nacionales que ofertan el producto  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Con respecto a las 4 empresas que utilizan el polvo de cebolla como materia prima para la elaboración de sus embutidos, 3 de estas conocen empresas ecuatorianas que oferten este producto, entre las que mencionaron a Centro de Insumos Alimenticios (CIAL), Casa de las Especies (CADELAES) de la ciudad de Cuenca, José Escandón, Flavio Tapia de Quito, dato que indica la existencia de empresas dedicadas a ofertar este producto y deben ser considerados como posible competencia para la asociación.



- **Variables cruzadas:** Uso del polvo de cebolla y la disposición de adquirir el producto a la asociación

Cuadro 10. Uso del polvo de cebolla y la disposición de adquirir el producto a la asociación

11. En el cantón Santa Isabel existe la Asociación Quivin Campanaurco la cual se dedica a la producción de polvo de cebolla. ¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir su producto?		
1. ¿La empresa que Ud. dirige utiliza polvo de cebolla como materia prima para la elaboración de sus productos?	Si	Si
		4 100%

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Basándose en las 4 empresas que utilizan el polvo de cebolla como materia prima para la elaboración de sus productos, el 100% de éstas estarían dispuestas a adquirir el producto que oferta la asociación Quivin Campanaurco, señalando que el producto tiene que cumplir con las normas de calidad que la ley exige y que mantenga un precio relacionado con el de sus proveedores.

### 3.3.3 Resultados de encuestas aplicadas a supermercados

- **Variables cruzadas:** Disposición de compra del polvo de cebolla y presentaciones

Tabla 8. Disposición de compra del polvo de cebolla y presentaciones

1. ¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir polvo de cebolla para ofertar a sus clientes?		Si	Total
2. ¿En qué presentaciones le gustaría adquirir el producto?	30 gramos	4	4
	60 gramos	4	4
	100 gramos	2	2
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>5</b>

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

De los 6 supermercados encuestados 5 de ellos señalaron que estarían dispuestos a colocar en sus perchas el polvo de cebolla de Industria Condimentera del Azuay, representado por el 83.33%, siempre que este producto cumpla con todos los requisitos que la ley exige; también indicaron que las presentaciones que más salida tendrían son los paquetes de 24 unidades que contengan 30, 60 y 100 gramos, información a ser tomada en cuenta al momento de establecer las presentaciones que se va a ofertar a este tipo de empresas.

- **Variables cruzadas:** Disposición de compra del polvo de cebolla y frecuencia

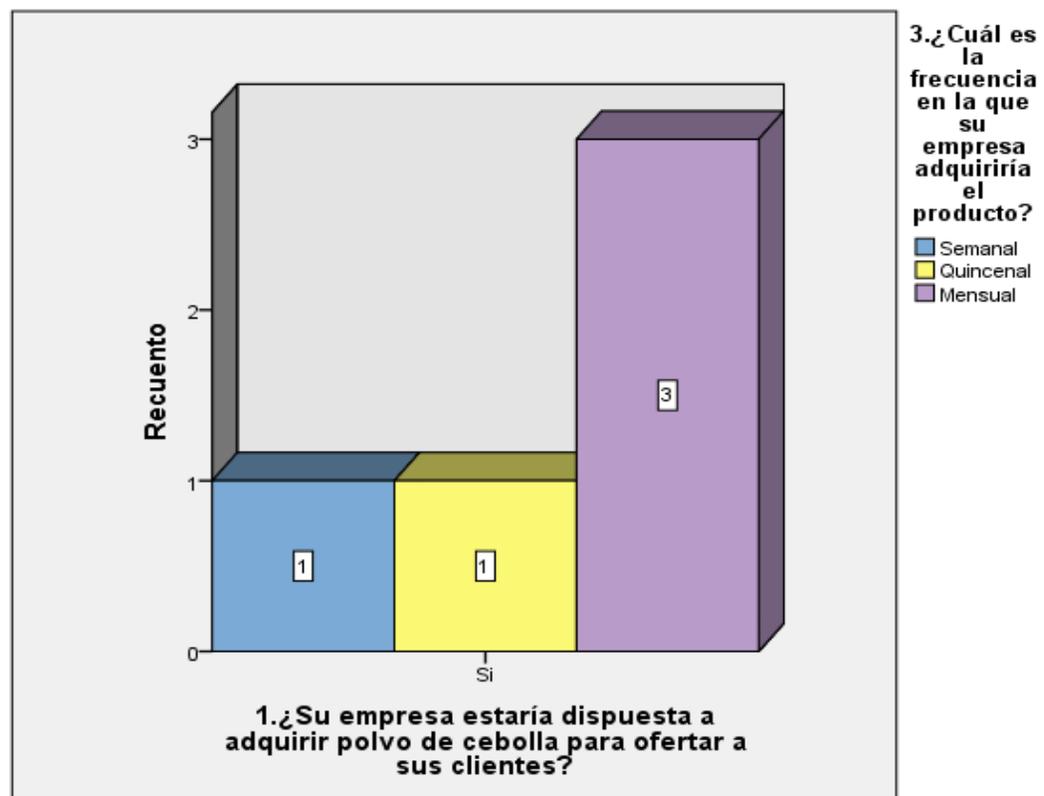


Ilustración 31. Disposición de compra del polvo de cebolla y frecuencia

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



La frecuencia con la que adquirirían el producto los 5 supermercados son de manera mensual indicaron 3 empresas, una empresa de manera quincenal y otra semanal; sin embargo, señalaron que dicha frecuencia dependerá de la rotación que tenga el producto en sus perchas, información que le servirá a Industria Condimentera del Azuay para desarrollar estrategias operativas que permita surtir el producto en los supermercados.

- **Variables cruzadas:** Disposición de compra del polvo de cebolla a la asociación

Cuadro 11. Disposición de compra del polvo de cebolla a la asociación

4. En el cantón Santa Isabel existe la Asociación Quivin Campanaurco la cual se dedica a la producción de polvo de cebolla. ¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir su producto?		
1. ¿Su empresa estaría dispuesta adquirir polvo de cebolla para ofertar a sus clientes?	<b>Si</b>	<b>Si</b>
		5 100%

Fuente: (Investigación de campo)  
Elaborado por: Autoras

De los 5 supermercados que estarían prestos a colocar el producto en sus perchas se llegó a determinar que el 100% de éstos adquirirían el polvo de cebolla que oferta Industria Condimentera del Azuay, indicando que el producto tiene que cumplir con las normas de calidad que la ley exige.

- **Investigación de campo realizada a los principales supermercados**

Con la finalidad de obtener más información sobre la oferta del polvo de cebolla, se procedió a realizar una investigación de campo mediante la visita a los principales supermercados de la ciudad de Cuenca que se encuentran detallados en el cuadro 7 de la pág. 52, donde se logró constatar la existencia

del producto, marca, presentaciones y precio. Información detallada a continuación:

Cuadro 12. Existencia de polvo de cebolla en los principales supermercados de Cuenca

Empresa	Oferta polvo de cebolla	Marca	Precio PVP	Fotografía
Corporación La Favorita (GranAkí, SuperAkí y Supermaxi)	Si	Nature's Heart (65g)	\$2.79	
Coral Hipermercados	Si	Condimensa (100g)	\$1.40	
Mega tienda del Sur	No	-	-	
Tiendas Industriales Asociadas Tía S. A.	No	-	-	
Ecomercado GranSol	No	-	-	

Comisariato Popular	Si	Especias y Condimentos Iberoamericanos (40g)	\$2.00	
Mega Supermercado Santa Cecilia	No	-	-	
Supermercado Center Plaza	No	-	-	
Importadora Huberto Valverde Pesantez e Hijos Cía. Ltda.	Si	Especias y Condimentos Iberoamericanos (40g)	\$2.00	

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

### 3.3.4 Resultados de encuestas aplicadas a restaurantes

- **Variables cruzadas:** Uso de la cebolla en los restaurantes y disposición de compra de polvo de cebolla

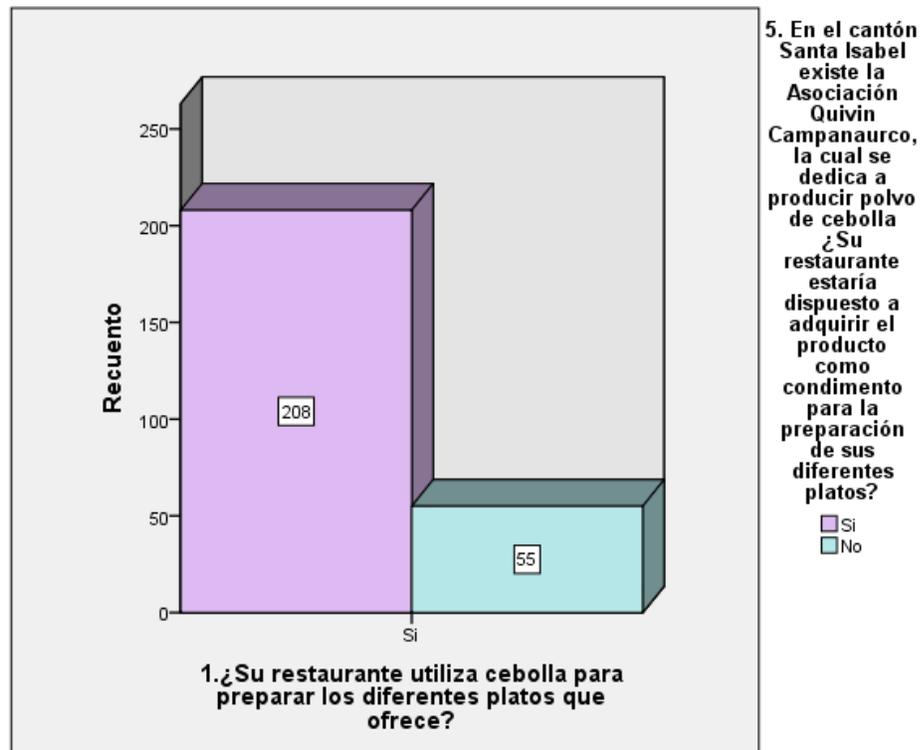


Ilustración 32. Uso de la cebolla en los restaurantes y disposición de compra de polvo de cebolla  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Los 263 restaurantes encuestados señalaron que utilizan la cebolla como insumo para la preparación de los diferentes platos que ofrecen a sus clientes; sin embargo, 208 restaurantes (79.09%) mostró interés por la compra del polvo de cebolla como condimento para sus recetas, enfatizando que el producto tiene que ser de calidad y cumplir con los registros sanitarios necesarios.

Por otra parte, 55 restaurantes (20.91%) no lo haría debido a que prefieren el producto en su estado natural, información imprescindible para determinar el grado de aceptación del producto.

- **Variables cruzadas:** Disposición de compra de polvo de cebolla y presentaciones

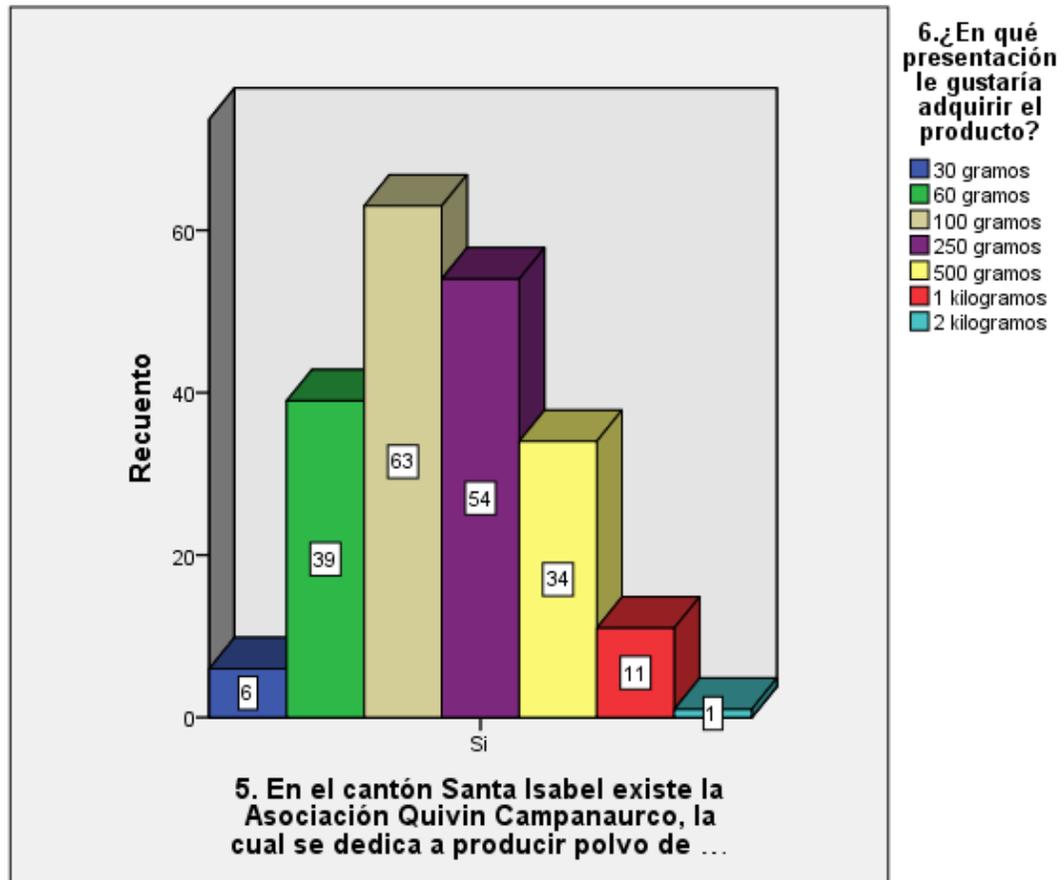


Ilustración 33. Disposición de compra de polvo de cebolla y presentaciones  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De los 208 restaurantes que mostraron interés de compra hacia el polvo de cebolla, 63 restaurantes indicaron que la presentación que demandarían serían la de 100 gramos, 54 restaurantes señalaron la de 250 gramos y 39 restaurantes prefieren la de 60 gramos, información que permite determinar a Industria Condimentera del Azuay las presentaciones a ser ofertadas a este segmento de mercado; además, estos datos serán considerados en los costos.

- **Variables cruzadas:** Disposición de compra de polvo de cebolla y precio referencial

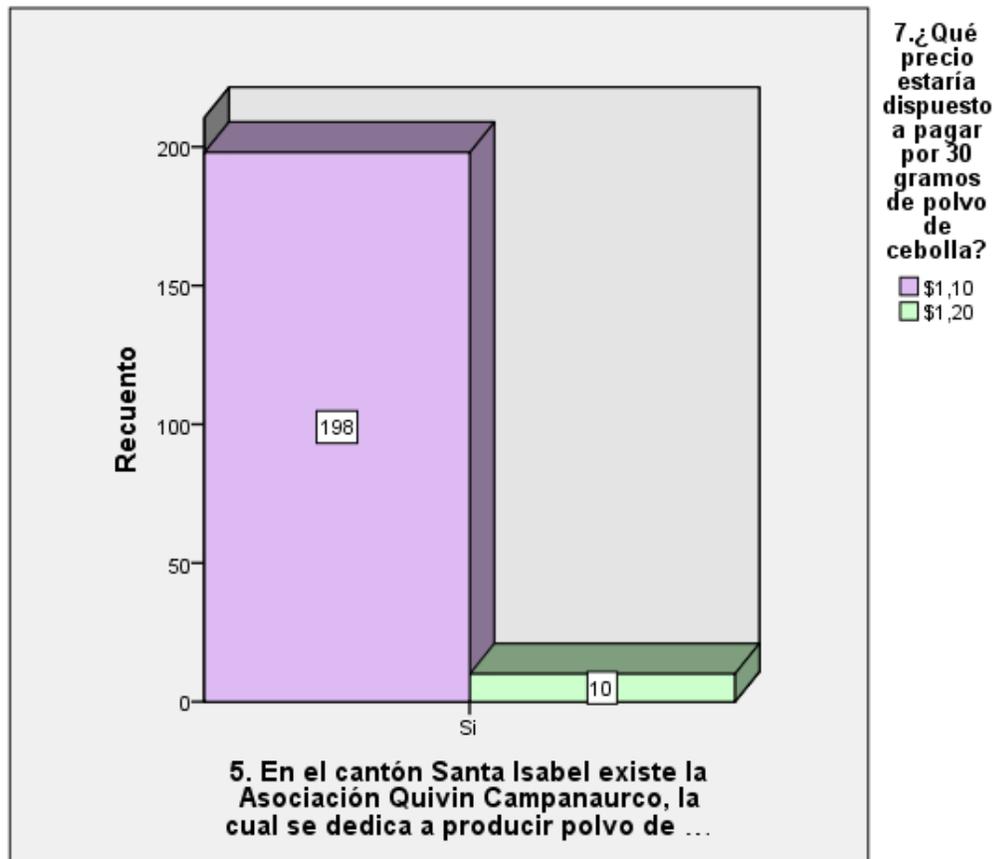


Ilustración 34. Disposición de compra de polvo de cebolla y precio  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Con la investigación de campo realizada, se logró sondear el precio referencial que se pagaría por 30 gramos de polvo de cebolla, de los 208 restaurantes que estarían dispuestos a adquirir el producto, 198 restaurantes mostraron la preferencia por un precio de \$1.10, dato a ser considerado al momento de fijar el precio de venta del producto.



## Resumen de los principales resultados

En conclusión, podemos mencionar que Industria Condimentera del Azuay tiene oportunidad de negocio debido a que con la investigación de campo se pudo obtener información relevante para el desarrollo del modelo de negocio.

A continuación, se destacan las principales variables que aportan a la investigación:

Cuadro Resumen de los resultados

Resumen			
Productores (152)	Empresas de embutidos (5)	Supermercados (6)	Restaurantes (263)
<p><b>¿Siembra Ud. cebolla?</b> 121 productores se dedican a la siembra de este cultivo representado por un 79,61%.</p>	<p><b>¿La empresa que Ud. dirige utiliza polvo de cebolla?</b> 4 (80.00%) empresas utilizan polvo de cebolla como insumo para la elaboración de sus productos.</p>	<p><b>¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir el polvo de cebolla para ofertar a sus clientes?</b> 5 (83.33%) supermercados estarían dispuestos a colocar el producto en sus perchas para ofertar a sus clientes.</p>	<p><b>¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir el producto a la Asociación?</b> 208 (79.09%) restaurantes estarían dispuestos a adquirir el producto como condimento para la preparación de sus platos.</p>
<p><b>¿Cuántas libras de cebolla siembra al año?</b> El número de libras de cebolla que más se siembran están representados por: más de 4 libras al año 56.20%, seguido por 3 libras con 18,20% y 4 libras con 15.70%.</p>	<p><b>¿En qué unidad de medida lo adquiere su empresa?</b> La unidad de medida que adquieren el polvo de cebolla es en kilogramos únicamente.</p>	<p><b>¿En qué presentaciones le gustaría adquirir el producto?</b> De los 5 supermercados que colocarían el producto en sus perchas, las presentaciones con mayor acogida son: 30, 60 y 100</p>	<p><b>¿En qué presentaciones le gustaría adquirir el producto?</b> 63 restaurantes indicaron que la presentación que demandarían serían la</p>



		gramos.	de 100 gramos, 54 señalaron la de 250 gramos y 39 prefieren la de 60 gramos.
<p><b>¿Cuántos quintales de cebolla en promedio cosecha por c/libra de cebolla sembrada?</b></p> <p>Por cada libra sembrada se cosecha mayormente entre 50 y 100 quintales representado por un 65.29%</p>	<p><b>¿Cada que tiempo lo adquiere?</b></p> <p>La periodicidad de compra es semanal (1), quincenal (1) y mensual (2).</p>	<p><b>¿Con qué frecuencia adquiriría el producto?</b></p> <p>La frecuencia de compra sería: mensual indicaron 3 empresas, una empresa de manera quincenal y otra semanal.</p>	<p><b>¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 30 gramos de polvo de cebolla?</b></p> <p>De los 208 restaurantes que comprarían el producto 198 pagarían un precio de \$1.10 por la compra de 30 gramos.</p>
<p><b>¿Estaría dispuesto a entregar su producción de cebolla a la Asociación?</b></p> <p>De los 121 agricultores que siembran cebolla 107 de ellos estarían dispuestos a entregar sus producción.</p>	<p><b>¿Qué valor paga por la unidad de medida?</b></p> <p>El precio de compra del producto es diferente para cada empresa, valores que oscilan entre \$3.00 a \$3.99, \$5.00 a \$5.99 y \$6.00 en adelante.</p>	<p><b>¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir el producto a la Asociación?</b></p> <p>De los 5 supermercados que mostraron interés de compra hacia el polvo de cebolla, el 100% señaló que si comprarían a la Asociación.</p>	
<p><b>¿Cuál sería el precio promedio al cual estaría dispuesto a entregar?</b></p> <p>El precio promedio de venta de mayor aceptación fue de \$20 representado por 61 productores(57.01%).</p>	<p><b>¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir el producto a la Asociación?</b></p> <p>De las 4 empresas que utilizan polvo de cebolla el 100% señaló que si comprarían el producto.</p>		

Fuente: (Investigación de Campo)  
 Elaborado por: Autoras

## CAPÍTULO IV: DEFINIR LA CADENA DE VALOR DE NEGOCIO

### 4. Cadena de Valor

La cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio (Sánchez Gómez, 2008, pág. 34).

Es decir, esta herramienta permite efectuar un estudio interno de la empresa, mediante la desagregación de las principales actividades que aportan a la generación de valor para el consumidor final.



Ilustración 35. La cadena genérica de valor  
Fuente: (Porter, 2010, pág. 67)  
Elaborado por: Autoras

#### 4.1 Desarrollo de la cadena de valor actual de Industria Condimentera del Azuay

<b>Actividades de Apoyo</b>	<b>Infraestructura de la empresa</b>		Gestiones que realiza el Representante Legal para el desenvolvimiento de la empresa.		
	<b>Administración de recursos humanos</b>		Relacionada con la contratación de mano de obra con capacidades y conocimientos necesarios para desarrollar el proceso productivo.		
	<b>Desarrollo Tecnológico</b>		Utilización de maquinaria dentro del proceso productivo. Desarrollo de pruebas con otros productos.		
	<b>Adquisición (Compras)</b>		Adquisición de materia prima. Adquisición de suministros (fundas, rotulados). Adquisición de edificio (planta procesadora).		
<b>Actividades Primarias</b>	<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicios postventa</b>
	Recepción, revisión y peso de la materia prima (cebolla). Limpieza de la materia prima. Almacenamiento en el congelador (cuarto frío). Distribución hacia el proceso productivo.	Lavado. Picado en rodajas. Deshidratado. Molido. Empacado y Etiquetado.	Acopio del producto terminado. Procesamiento de pedidos.	Venta del producto en las instalaciones de la empresa. Cotizaciones. Fijación de precios.	Garantía del producto (100% cebolla en polvo)

**M a r g e n**

*Ilustración 36. Cadena de Valor de la Asociación Quivin Campanaurco*  
 Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
 Elaborado por: Autoras

#### 4.2 Fase de análisis de objeto, producto y alcance del negocio

El desarrollo del modelo de negocios para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la asociación de Trabajadores Agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel 2019, tiene como objeto identificar las actividades que generan valor para el negocio y aquellas que requieren ser reforzadas dentro de la cadena de valor



(cuellos de botella), con el propósito de crear ventaja competitiva a través del planteamiento de estrategias para cumplir con los objetivos trazados por la empresa, y llegar a los segmentos de mercado identificados en la investigación de campo en donde se determinó que podrían ser: empresas de embutidos, supermercados y restaurantes con un grado de aceptación de 100%, 83.33% y 79.09% respectivamente.

#### **4.3 Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados y relaciones con actores.**

- **Análisis de entorno interno**

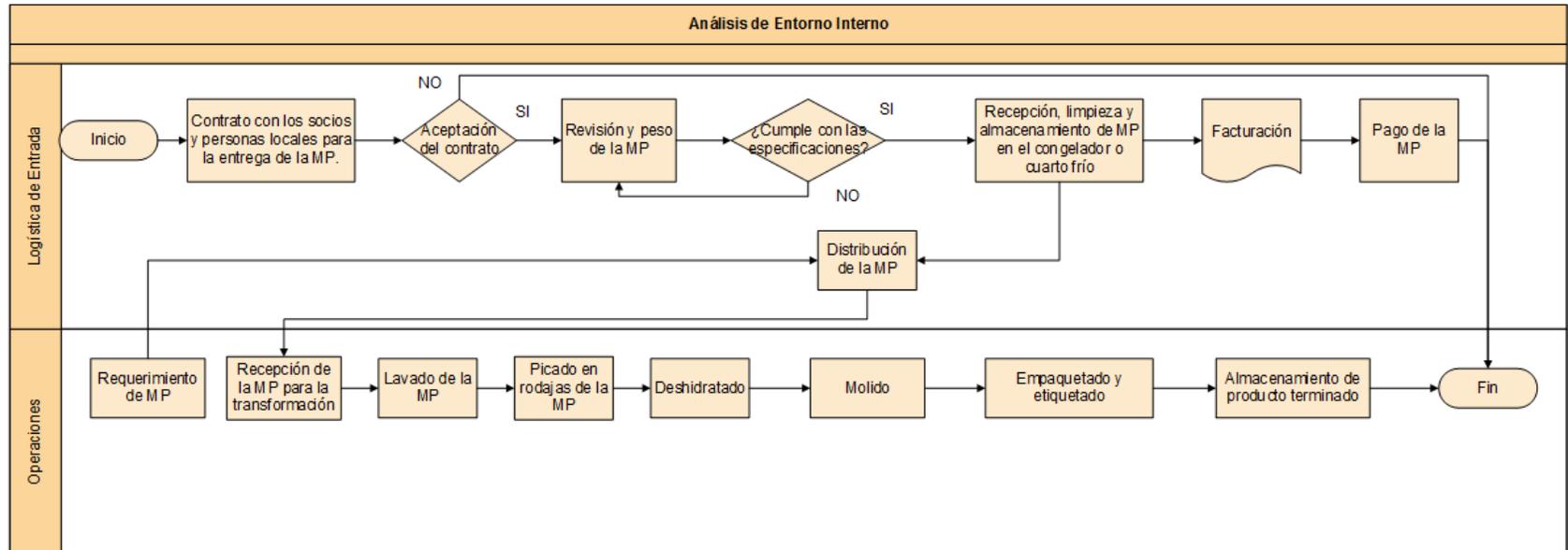
Industria Condimentera del Azuay pretende proveerse de materia prima de 107 productores de cebolla, el mismo que se implementará bajo un contrato de entrega<sup>8</sup> con un plazo establecido y precio fijo durante todo el año, garantizando que la empresa no tenga desabastecimiento para la producción, además busca crear conciencia entre los socios, productores (proveedores) y la asociación para mantener una relación basada en la ética personal que asegure el cumplimiento del contrato. Bajo este contexto, la materia prima debe cumplir con ciertas especificaciones para su adquisición, almacenaje y posterior transformación, permitiendo ofrecer un producto de calidad y garantía para el mercado.

---

<sup>8</sup> Contrato de entrega: compromiso adquirido por los productores de cebolla para entregar la materia prima a Industria Condimentera del Azuay.

- **Flujograma del Entorno Interno**

Este flujograma permitirá establecer las actividades internas de producción de Industria Condimentera del Azuay con el objetivo de implantar políticas de producción.



*Ilustración 37.* Entorno Interno de Industria Condimentera del Azuay  
 Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
 Elaborado por: Autoras

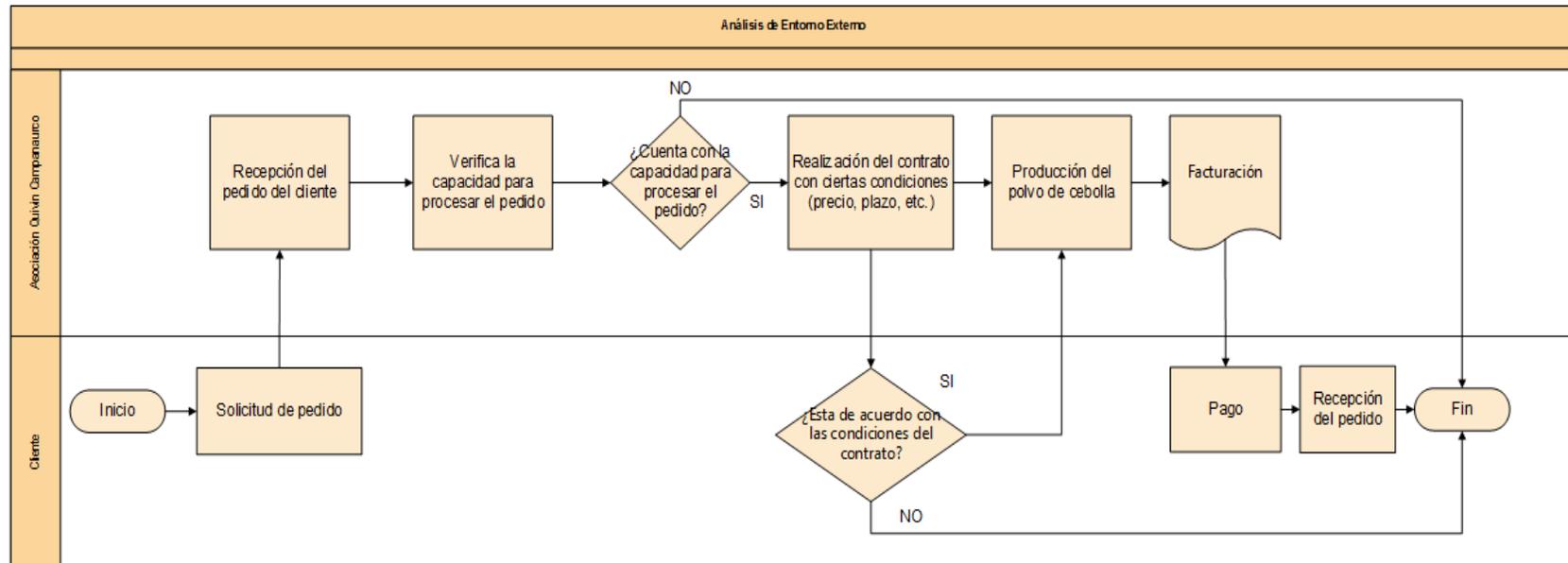


- **Análisis de entorno externo**

Luego de la investigación de campo se pudo establecer que el mercado potencial dentro del análisis del entorno externo serían las empresas de embutidos, supermercados y restaurantes; bajo este contexto, Industria Condimentera del Azuay ofertará sus productos bajo una solicitud de pedido en presentaciones de kilogramos y gramos (30,60,100 y 250 g) de acuerdo al requerimiento de mercado, la misma que es analizada para determinar si se cuenta con la capacidad necesaria de producción y asegurar que el pedido sea entregado en el tiempo, cantidad y calidad, satisfaciendo las exigencias requeridas con el propósito de fidelizar y atraer a nuevos clientes.

- **Flujograma del Entorno Externo**

Este flujograma permitirá establecer las actividades externas de Industria Condimentera del Azuay para el fortalecimiento del proceso de comercialización.



*Ilustración 38.* Entorno Externo de Industria Condimentera del Azuay  
 Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
 Elaborado por: Autoras



- **Matriz de Involucrados**

Cuadro 13. Matriz de Involucrados Asociación Quivin Campanaurco

<b>Matriz de Involucrados</b>				
<b>Grupos</b>	<b>Relación/ Interés</b>	<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Recursos y Mandatos</b>
<b>Grupos Internos</b>				
Socios Quivin Campanaurco y productores de cebolla locales	Directa/Alto	Variaciones en el precio de la materia prima. Explotación de los intermediarios quienes se encargan de fijar los precios. Ingreso de cebolla peruana.	Vender el producto durante todo el año a un precio rentable.  Contar con el apoyo de instituciones públicas en temas referentes a la agricultura.	Disposición de terrenos y agua de riego para la producción de la cebolla. Cuentan con el capital necesario para invertir en la producción de cebolla. Dar cumplimiento a la normativa impuesta por la Junta de Regantes Santa Isabel.
Asociación de Trabajadores Agrícolas Quivin Campanaurco	Directa/Alto	Carencia de mercado donde ofertar el polvo de cebolla.  Deficiencia en la maquinaria y equipos para el proceso de producción (Deshidratadora).	Generar valor agregado a la producción agrícola que permita obtener mejor rentabilidad para los productores.  Dinamizar la economía del Cantón, mejorando la calidad de vida de los productores.	La asociación cuenta con la planta procesadora, equipos y maquinaria para el proceso productivo. Recurso humano preparado para aportar al crecimiento de la empresa. Los socios potencializan las actividades productivas de la asociación. El producto que se oferta al mercado debe contar con todas las especificaciones técnicas para el consumo humano, exigido por la Ley Orgánica de Salud, Instituto Ecuatoriano de Normalización, Agencia Nacional de Regulación,



				Control y Vigilancia Sanitaria, y demás instituciones pertinentes. Cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.
Clientes	Directa/Alto	Pocas empresas ecuatorianas que ofertan el producto, ocasionando que en su mayoría los proveedores importen.	Adquirir un producto 100% puro, garantizado y a un precio accesible.  Obtener un producto que cumpla con toda la normativa ecuatoriana.	Cuentan con el dinero para elegir al proveedor que cumpla con las especificaciones. Cumplir con las disposiciones acordadas entre cliente-empresa.
Trabajadores	Directa/Alto	La producción es realizada solo cuando tienen pedidos y por ende no cuentan con un ingreso estable por falta de fuentes de empleo.	Surgir económicamente a través del crecimiento de la empresa.	Cuentan con capacitaciones para el mejor desempeño de sus actividades.
<b>Grupos externos</b>				
Instituciones Financieras	Directa/Alto	La empresa no genera los suficientes ingresos para hacer frente a las diferentes obligaciones.	Incrementar el número de créditos otorgados a la Asociación.	Cumplir con las disposiciones establecidas entre institución financiera y cliente.
Instituciones Públicas (MAG IEPS MAE ARCSA)	Directa/Alto	Carencia de recursos para brindar el apoyo necesario a la empresa.	Brindar asesoramiento técnico y organizacional necesario a la asociación para el crecimiento y fortalecimiento institucional de Industria Condimentera del Azuay.	Recurso humano capacitado. Cumplir con las disposiciones enmarcadas dentro de los acuerdos estipulados. Políticas públicas aprovechadas adecuadamente.

Fuente: (Investigación de Campo industria Condimentera del Azuay, 2019)

Elaborado por: Autora

#### 4.4 Fase de final de puntos críticos y propuesta de un plan estratégico de acción

Tras un breve análisis sobre los procesos que conforman el entorno interno y externo de Industria Condimentera del Azuay se logró identificar los puntos críticos o también conocidos como cuellos de botella, los mismos que afectan directamente al desenvolvimiento de la empresa; a continuación, se detallan cada uno de éstos:

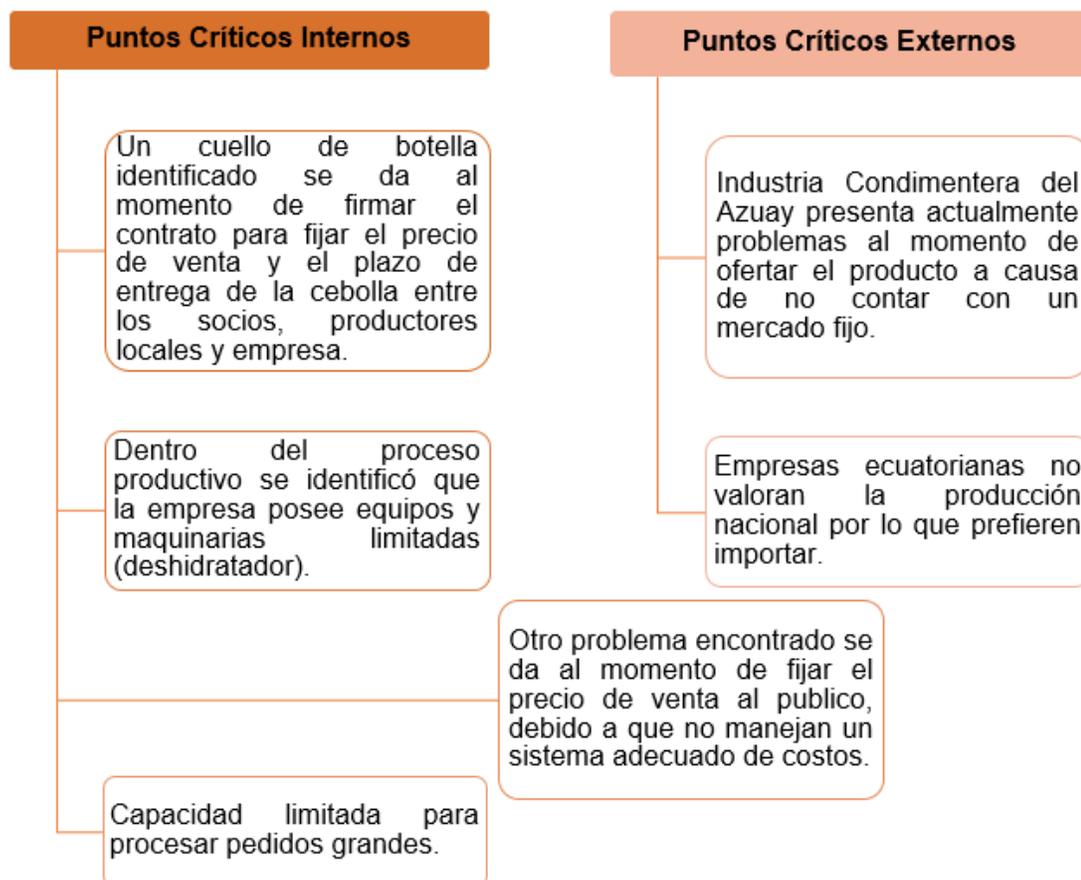


Ilustración 39. Puntos Críticos

Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)

Elaborado por: Autoras



En la ilustración 39 se detallan los puntos críticos internos y externos de Industria Condimentera de Azuay que afectan el desenvolvimiento oportuno en la generación de valor agregado de la cebolla, pues impiden que las actividades sean desarrolladas con regularidad para obtener una ventaja competitiva ante la competencia.

Con los puntos críticos identificados se plantean estrategias que permitan fortalecer las actividades primarias y de apoyo de Industria Condimentera del Azuay, con el objetivo de promover un desenvolvimiento adecuado y oportuno en la generación de valor para el cliente. Por esta razón, en el siguiente capítulo se diseñan dichas estrategias que pueden ser implementadas.



## **CAPITULO V: DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN QUIVIN CAMPANAURCO**

### **5. 1 Esquema básico**

#### **5.1.1 Idea de Negocio**

La idea de negocio se origina con el propósito de aprovechar los recursos locales, generando valor agregado a la producción de cebolla; es decir, no dedicarse a la venta de la cebolla en su estado natural, sino comercializar un producto transformado (polvo de cebolla); y a su vez, el fortalecimiento de la producción, mediante el uso adecuado de maquinaria y equipos, obteniendo productos de calidad que permitan aprovechar la producción agrícola y mejorar la calidad de vida de la población.

Por esta razón, se pretende desarrollar un modelo de negocio con la finalidad de aprovechar los recursos locales agrícolas, permitiendo a los diferentes productores mejorar sus ingresos económicos e incidir en su calidad de vida, y por ende dinamizar la economía del Cantón.

#### **5.1.2 Descripción de la idea**

Industria Condimentera del Azuay busca ofertar un producto con valor agregado (polvo de cebolla), aprovechando la producción agrícola del Cantón, el mismo que pasa por un proceso de transformación hasta la obtención de un producto 100% puro y garantizado, brindando beneficios al consumidor como son: sabor concentrado, tiempo de duración prolongado y manteniendo sus propiedades nutricionales.

Además, en el mercado actual existe un número reducido de empresas dedicadas exclusivamente a la elaboración de este producto, ocasionando la importación desde otros países, con el fin de cubrir la demanda insatisfecha en el mercado cuencano.

Por otra parte, es importante enfatizar que con el paso del tiempo no se descarta la idea de diversificar su cartera de producción (aprovechamiento de productos agrícolas como: camote, pimiento, yuca, etc.) con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado.



*Ilustración 40. Descripción de la Idea*  
Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
Elaborado por: Autoras

### 5.1.3 Descripción de la Empresa

La asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco está integrada actualmente por 26 socios, quienes participan en el desarrollo y la prosperidad de la empresa. Inició sus actividades productivas el año 2018, para ello, cuenta con una planta procesadora ubicada en la parroquia Santa Isabel

kilómetro 69, vía Girón-Pasaje sector Puente loma, dotada con equipos y maquinarias para el proceso productivo.

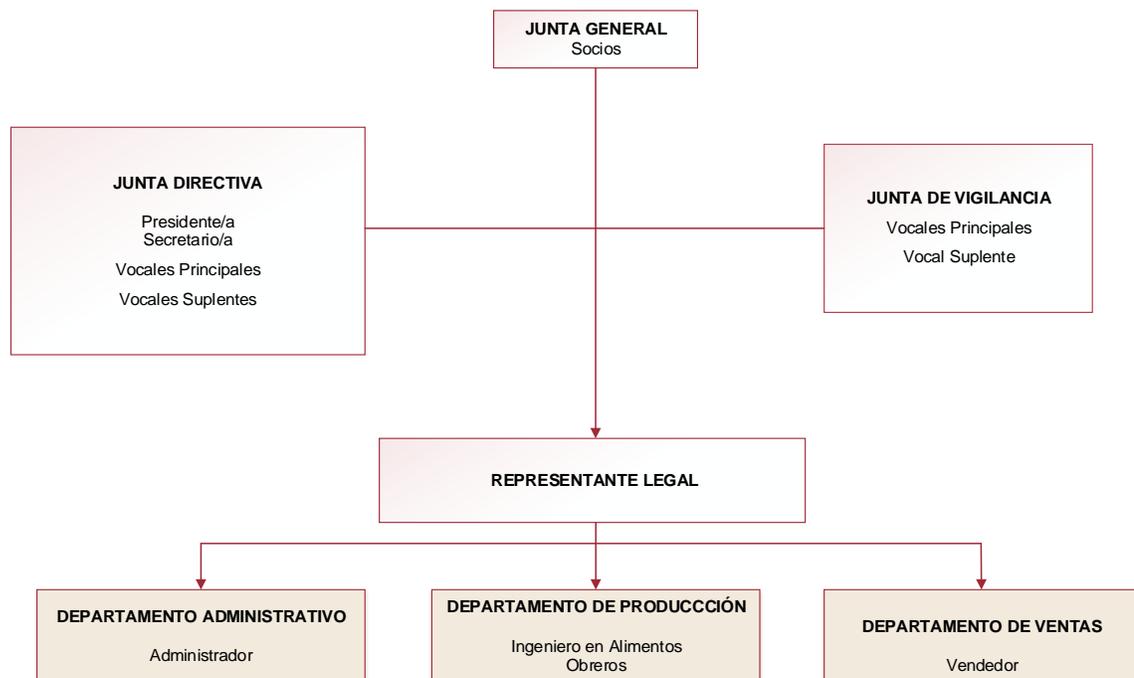


*Ilustración 41. Ubicación geográfica de la planta procesadora*  
Fuente: (Google Maps, 2019)  
Elaborado por: Autoras

- **Organigrama**

La estructura organizativa de la asociación está integrada por la junta general, directiva, de vigilancia y un representante legal, quien apoyado con el presidente son los encargados de ejecutar las decisiones tomadas por los socios.

Para Industria Condimentera del Azuay se propone la implementación de 3 departamentos: administrativo, producción y ventas, que apoyen al desarrollo de las actividades inmersas al giro del negocio y aporten al fortalecimiento institucional.



*Ilustración 42.* Estructura organizativa propuesta para Industria Condimentera del Azuay  
Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
Elaborado por: Autoras

#### 5.1.4 Descripción de los Proveedores

Los principales proveedores de materia prima de Industria Condimentera del Azuay son los socios y productores locales de cebolla, los cuales fueron identificados en la construcción de la línea base, dando como resultado que 107 agricultores estarían dispuestos a entregar su producción.

Los proveedores están ubicados en los sectores de: Jubones, Dandán, El Tablón, Cochaseca, Tugula y Quivin Campanaurco; área agrícola del cantón Santa Isabel.

#### 5.1.5 Descripción de otros actores

Para el funcionamiento de Industria Condimentera del Azuay existen varios actores que se relacionan directamente con el giro de negocio, como se



puede observar en la matriz de involucrados (Capítulo IV, pág. 83); sin embargo, cabe mencionar que los actores externos públicos cumplen un rol muy importante en el desarrollo de las actividades de la empresa, facilitando asistencia técnica y fortalecimiento organizacional. A continuación, se describen las principales instituciones que participan dentro de las actividades de apoyo y control para el desenvolvimiento del negocio:

- **MAG, IEPS:** Instituciones que se encargan de brindar apoyo y capacitaciones.
- **MAE:** Encargado del licenciamiento ambiental de actividades productivas y de transformación.
- **ARCOSA:** Organismos que norma y regula la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos procesados.

## 5.2 Plan del Modelo de Negocio basado en el Modelo CANVAS

A continuación, se desarrolla el modelo de negocio para Industria Condimentera del Azuay, basado en la metodología CANVAS que consta de 9 módulos:

1. Segmentos de mercado
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Fuentes de ingreso
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costes



### **5.2.1 Segmentos de mercado**

Industria Condimentera del Azuay está orientada a empresas de embutidos y restaurantes que utilizan especias en polvo como materia prima para la obtención de los productos que ponen a disposición del mercado; también, a supermercados encargados de ofrecer el producto al consumidor final, logrando cubrir las necesidades de estos mercados a nivel local y nacional.

Fundamentándose en la investigación de campo se llegó a corroborar que el segmento de mercado antes citado tiene un grado de aceptación del 100% empresas de embutidos, 79.09% restaurantes y 83.33% supermercados de la ciudad de Cuenca como se observa en el Capítulo III, pág. 75, asegurando que empresa puede llegar a este mercado a través de estrategias promocionales de marketing.

### **5.2.2 Propuestas de valor.**

El valor agregado que Industria Condimentera del Azuay ofertará es la transformación de la cebolla en su estado natural a polvo de cebolla, el mismo que puede conservarse durante 6 meses y más de acuerdo a las buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados, sirve como insumo o materia prima para la elaboración de otros productos. Además, mediante la generación de valor la empresa busca aprovechar los recursos agrícolas y a su vez fortalecer la economía del cantón Santa Isabel.



### **5.2.3 Canales**

Actualmente Industria Condimentera del Azuay en función del avance tecnológico y TICS, busca impulsar el contacto con sus clientes a través del uso de las diversas redes sociales (Facebook, Whatsapp e Instagram); además, de contar con una página web y correo electrónico que permita tener una interacción virtual con sus clientes. También, es necesario mencionar que la empresa cuenta con una oficina que permite mantener una relación directa entre empresa - cliente.

### **5.2.4 Relaciones con clientes**

Industria Condimentera del Azuay para fortalecer las relaciones comerciales con sus clientes establecerá como estrategia el trato diferenciado, mediante esta interacción humana se logrará que los clientes sean atendidos directamente, mejorando el proceso de ventas, satisfacción y fidelización del cliente. Además, se tomará en cuenta la creación colectiva basada en las opiniones y recomendaciones emitidas por el cliente con el propósito de mejorar las relaciones comerciales entre la empresa - cliente, con el objeto de incrementar las ventas y crecer institucionalmente.

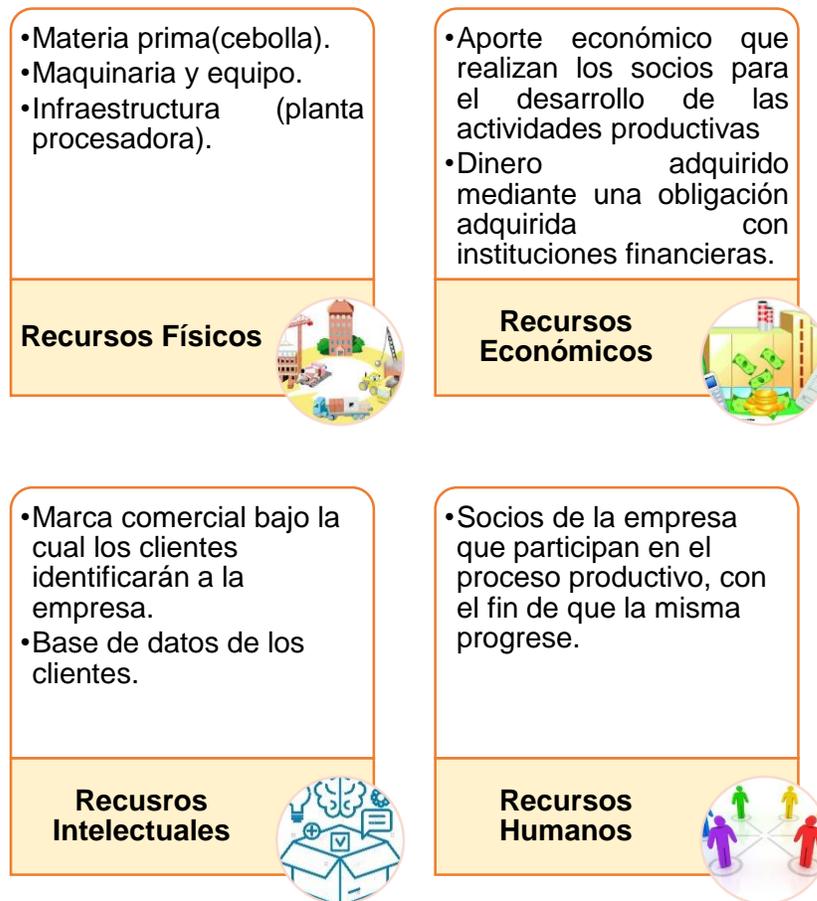
### **5.2.5 Fuentes de ingreso**

La fuente de ingreso que percibirá Industria Condimentera del Azuay es por la venta del producto (polvo de cebolla), el mismo que será ofertado al segmento de clientes determinado en la investigación de campo (Capítulo III,

pág. 75). Por otra parte, la empresa pretende expandir y ofertar más productos con la finalidad de captar nuevos mercados que generen mayores ingresos.

### 5.2.6 Recursos clave

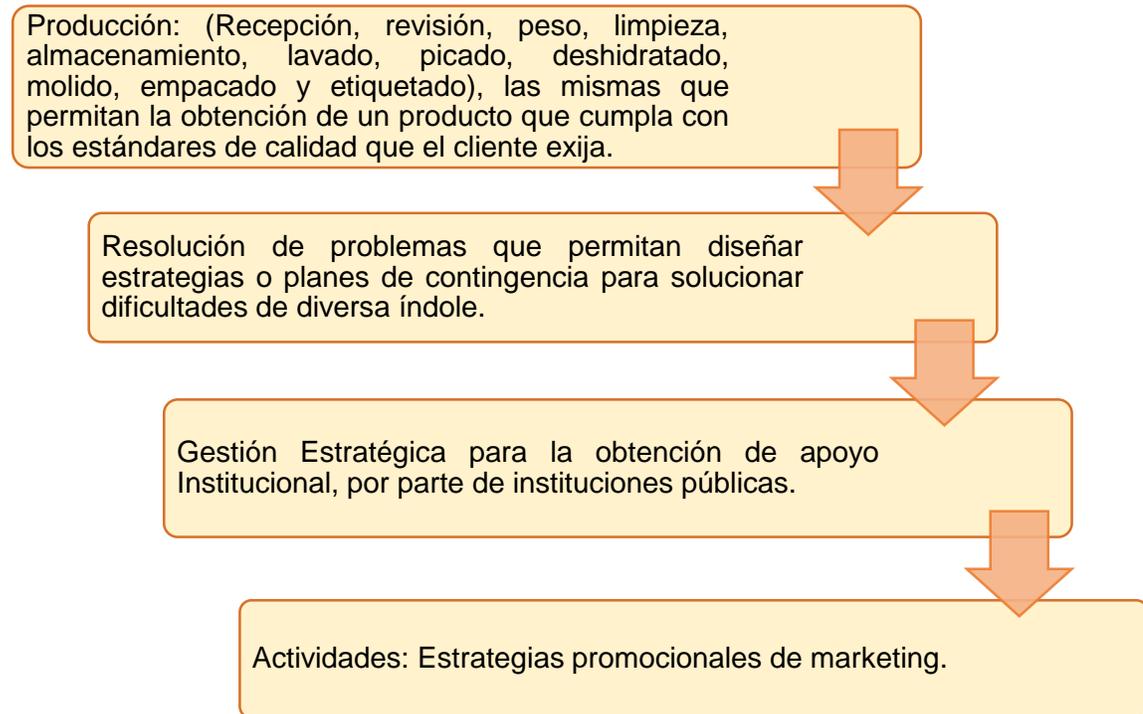
Para Industria Condimentera del Azuay, los recursos clave necesarios para la generación de valor agregado, correcta producción y comercialización del producto (polvo de cebolla) son:



*Ilustración 43.* Recursos clave de Industria Condimentera del Azuay  
Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
Elaborado por: Autoras

### 5.2.7 Actividades clave

Las actividades claves que Industria Condimentera del Azuay, tiene que considerar para la consecución de sus objetivos y el buen funcionamiento son:



*Ilustración 44. Actividades clave*

Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)

Elaborado por: Autoras

### 5.2.8 Asociaciones claves

Una empresa para obtener ventaja ante la competencia y reducir el riesgo considera este módulo como una alternativa viable, para el buen funcionamiento de la misma; razón por la cual, Industria Condimentera del Azuay mantendrá asociaciones claves respaldadas por un contrato entre los socios y los productores locales, quienes son los encargados de abastecer de materia prima para hacer frente a la transformación y producción de polvo de cebolla, con el fin de tener recursos suficientes, reduciendo los riesgos



inherentes al giro del negocio y a su vez la obtención de un beneficio entre las partes.

### **5.2.9 Estructura de costes**

Por último, en este módulo se consideran los costos incurridos por Industria Condimentera del Azuay, para desarrollar sus actividades de producción y comercialización de polvo de cebolla, los mismos que son fijos y variables e intervienen en la determinación del precio de venta. Costos a ser detallados más adelante en el plan financiero.

Seguido se describe en resumen el lienzo de la metodología CANVAS, detallado anteriormente para una mejor interpretación:



Cuadro 14. Lienzo del modelo de negocio CANVAS Industria Condimentera del Azuay

<b>Asociaciones clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Socios</li> <li>Productores locales</li> </ul>	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Producción.</li> <li>Resolución de problemas</li> <li>Gestión estratégica para la obtención de apoyo institucional.</li> <li>Actividades: estrategias promocionales de marketing.</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transformación de la cebolla en su estado natural a polvo de cebolla, el mismo que puede conservarse durante 6 meses y más de acuerdo a las buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados, además sirve como insumo o materia prima para la elaboración de otros productos.</li> </ul>	<b>Relaciones con clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trato diferenciado, mediante interacción humana</li> <li>Creación colectiva basada en las opiniones y recomendaciones emitidas por el cliente.</li> </ul>	<b>Segmentos de mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas de embutidos.</li> <li>Restaurantes.</li> <li>Supermercados.</li> </ul>
	<b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Físicos</li> <li>Recursos Económicos</li> <li>Recursos Intelectuales</li> <li>Recursos Humanos</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de las diversas redes sociales (Facebook, Whatsapp, Instagram, etc.); página web y correo electrónico.</li> <li>Relación directa entre empresa-cliente (oficina).</li> </ul>	
<b>Estructura de costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos Fijos</li> <li>Costos Variables</li> </ul>			<b>Fuentes de ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta del producto (polvo de cebolla)</li> </ul>	

Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)

Elaborado por: Autoras

## 5.3 Análisis del Entorno

### 5.3.1 Entorno Macro

#### 5.3.1.1 Economía

- **Producto Interno Bruto**

Uno de los indicadores macroeconómicos más importantes en la economía de un país es el PIB; puesto que permite conocer cuan productivo es y ayuda a tomar decisiones al momento de invertir.

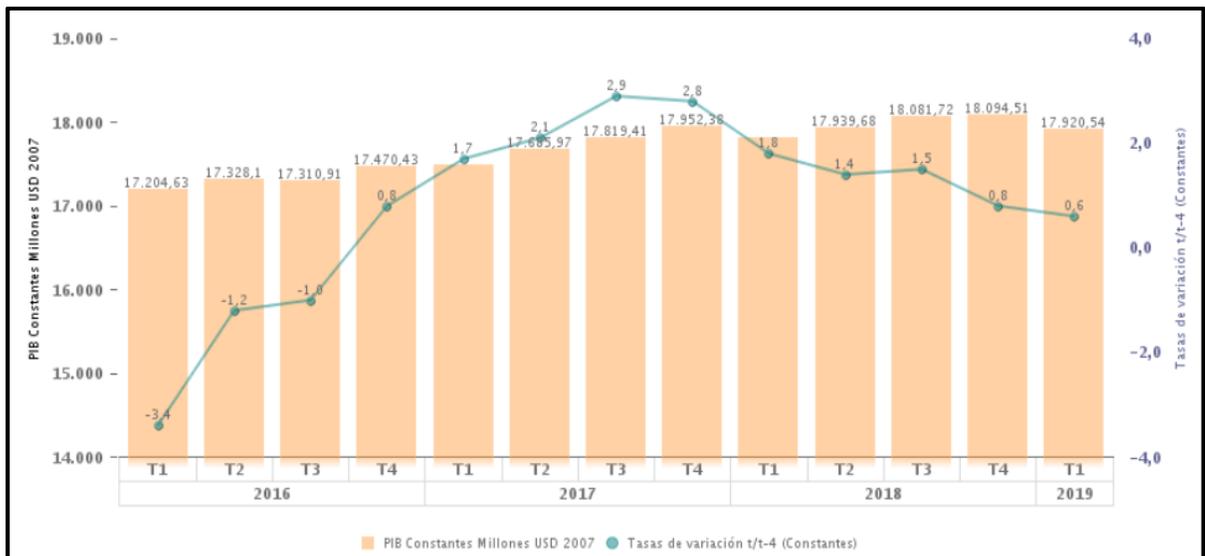


Ilustración 45. Producto Interno Bruto (PIB) Trimestral

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Según información emitida por el Banco Central del Ecuador (2019), en el año 2018, el PIB tuvo un crecimiento anual del 1,4% representado por \$71.933 millones expresado en términos constantes, el cual está dado por los siguientes factores:



Cuadro 15. Factores que inciden en el Producto Interno Bruto 2018

	<b>Factor</b>	<b>% Incremento</b>
Gasto de consumo final del gobierno	Para satisfacer los servicios proporcionados a la población de manera colectivos e individuales.	2.9%
Gasto de consumo final de los hogares	Créditos concedidos a los hogares. Remesas. Aumento del salario real y disminución del Índice del Precio al Consumidor.	2.7%
Formación Bruta de Capital Fijo	Desempeño positivo en el sector de la construcción. Aumento en la importación de maquinaria y equipo de transporte.	2.1%
Exportaciones	Camarón elaborado, banano, café, cacao y aceites refinados de petróleo	0.9%
Importaciones	Aceites refinados de petróleo, productos químicos, maquinaria, equipo y aparatos electrónico y equipo de transporte. Bienes de consumo de la industria textil.	5.8%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)  
Elaborado por: Autoras

Como se indicó en el Capítulo II, pág.43 el VAB Agropecuario representó el 8.01% sobre el PIB total de País, señalando que este sector genera un significativo aporte a la economía del país.

Con relación al primer trimestre del 2019, el PIB fue de \$17.920,54 millones de dólares en términos constantes representado por un incremento de 0.6% en relación al primer trimestre del 2018, como se puede observar en la ilustración 45, pág. 98.

- **Inflación**

Es el incremento del precio que sufren todos o la mayoría de los bienes y servicios por un amplio período de tiempo, considerado como uno de los

indicadores que aqueja a la economía de un país, debido a que afecta el poder adquisitivo de las personas (Banco Central de Ecuador, 2019).

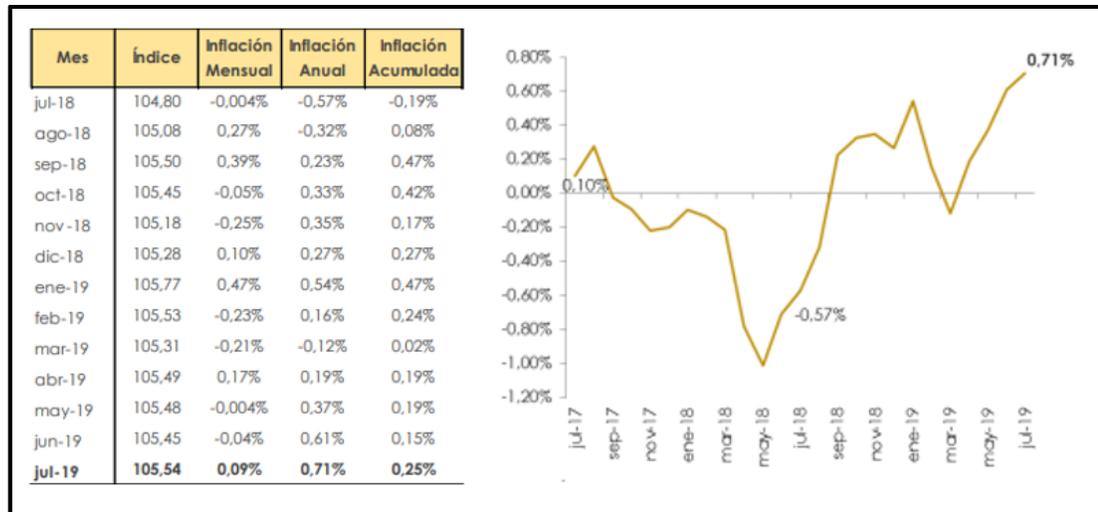


Ilustración 46. Variación de la inflación  
 Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)  
 Elaborado por: Autoras

Como se observa en la ilustración 46, en julio del 2019; el IPC fue de 105.54, la inflación mensual se ubicó en 0.09%, mientras que la inflación anual en 0.25%.

La canasta del índice de precios al consumidor esta conformada por bienes 77.72% y servicios 22.28%, con 12 divisiones de consumo, para julio del 2019 la inflación mensual de bienes se situó en -0.11% y servicios en 0.05%; por otra parte, las divisiones que más incurrieron en la inflación fueron las siguientes:

- Alimentos y bebidas no alcohólicas (0.0779%)
- Transporte (0.0205%)
- Salud (0.0149%) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019, págs. 6-8).



### **5.3.1.2 Mercado**

Según información obtenida del Trade Map, Ecuador en el año 2018 ha importado 236 toneladas de polvo de cebolla desde Estados Unidos, un 53.39%, India 43.22%, China 2.54% y Egipto 0.85%, valores que se registran por la carencia de empresas que se dediquen a ofertar este producto.

Por consiguiente, este hecho llega a ser una oportunidad de negocio para Industria Condimentera del Azuay siempre que aplique buenas estrategias de captación de mercado.

### **5.3.1.3 Político-Legal**

En el ámbito político Ecuador enfrenta una inestabilidad con el actual gobierno, debido a las medidas económicas implantadas a consecuencia del anterior gobierno. El presidente Lenín Moreno creó un programa de reformas detallado en el Plan de Prosperidad 2018-2021, que consiste en:

- Asegurar la sostenibilidad fiscal
- Fortalecer los fundamentos de la dolarización
- Impulsar la inversión privada
- Garantizar la protección para los grupos más vulnerables (Banco Mundial, 2019).

Con la aplicación de estas reformas no se conoce con certeza el panorama que enfrentará el país en los años próximos años.



Este año, Ecuador, vivió un acontecimiento muy importante de decisión electoral para designar autoridades como prefectos, alcaldes, concejales, vocales de juntas parroquiales y Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, permitiendo conocer el apoyo que tendría el gobierno; sin embargo, los resultados obtenidos no fueron favorables a raíz de la conformación y apoyo obtenido por nuevas fuerzas políticas que llegaron al poder.

Por último, es importante mencionar que el país está pasando por investigaciones de casos de corrupción y enriquecimiento ilícito de exfuncionarios, lo que genera una imagen negativa del país ante el mundo.

En base a esta información se puede indicar que Ecuador requiere de cambios en la administración fiscal, mayor apoyo al sector productivo, con el propósito de disminuir la pobreza y lograr el crecimiento económico en el país (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, pág. 24).

#### **5.3.1.4. Social-Cultural**

Ecuador se encuentra situado al noroeste de América Latina, limitando con Colombia al norte, con Perú al sur y al este y con el Océano Pacífico al oeste, con una población de 14'483.499 habitantes entre indígenas, blancos, mestizos y afroecuatorianos según el último censo, está conformado por pueblos y nacionalidades, con lenguas maternas que los identifica a cada uno de ellos; sin embargo, las lenguas originarias hoy en día son usadas en menor proporción por la juventud, inclinándose hacia el peligro de desaparición, al ocurrir esta situación el país perdería historia y sobretodo cultura de la



población indígena ecuatoriana, situación que ha llevado a tomar medidas de protección que permita mantenerlas.

Las diferentes tradiciones y costumbres que se practican permiten dinamizar la economía y generar fuentes de ingreso para los habitantes, además la gastronomía de las diferentes regiones del Ecuador ayuda a recobrar la identidad y características del País.

Razones que ratifican que el país es una nación multiétnica y pluricultural vista ante el resto del mundo por su diversidad de cultura que ofrece a sus visitantes en sus 4 regiones.

#### **5.3.1.5 Ambiental**

En la actualidad la conciencia ambiental juega un papel muy importante dentro de las empresas, debido a que realizar prácticas ambientales para garantizar el desarrollo sostenible del planeta, no es un tema basado únicamente en el cumplimiento de la normativa, ordenanzas y leyes, es una medida voluntaria que las empresas deben realizar por iniciativa propia (Revista Líderes, 2017).

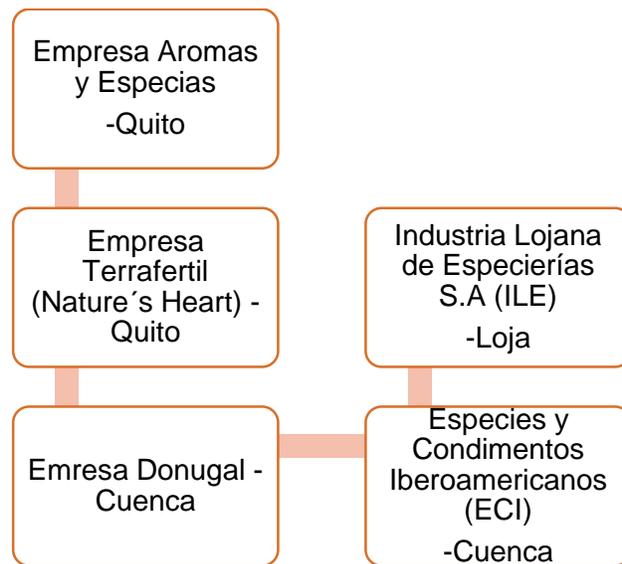
El Ministerio del Ambiente creó la plataforma SUIA (Sistema Único de Información Ambiental) para integrar la información y facilitar los procesos en la emisión de permisos y licencias ambientales para las empresas.

Con esta plataforma se pretende que las personas naturales y jurídicas puedan acceder fácilmente y obtener los requerimientos que se necesiten al momento de emprender un nuevo proyecto (Ministerio del Ambiente).

### 5.3.2 Entorno Micro

#### 5.3.2.1 Oferta

Como se describe en el Capítulo II, las empresas que se dedican a ofertar el polvo de cebolla en el Ecuador son pocas, y se encuentran ubicadas en las principales de ciudades del país como son: Quito, Cuenca y Loja.



*Ilustración 47.* Empresas ofertantes de polvo de cebolla en Ecuador  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Además, durante la investigación de campo se pudo identificar nuevas empresas nacionales que ofertan el producto (polvo de cebolla).

- Centro de Insumos Alimenticios (CIAL) - Cuenca
- Casa de las Especias (CADELAES) - Cuenca
- José Escandón - Quito
- Flavio Tapia - Quito



### 5.3.2.2 Demanda

Para determinar la demanda se aplicó encuestas a diferentes sectores de la economía como: empresas de embutidos, principales supermercados y restaurantes, con la finalidad de conocer el grado de aceptación que tendría el producto (polvo de cebolla), ofertado por Industria Condimentera del Azuay, como se puede observar en el cuadro 16.

Cuadro 16. Empresas Encuestadas

Empresas encuestadas	Muestra (n)	% de Aceptación
Empresas de Embutidos	5	100%
Supermercados	6	83.33%
Restaurantes	263	79.09%

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

En base a esta información posteriormente se realizará la determinación de la demanda potencial, objetiva y real, (*Ver Anexo 17, Mercado real*) que permita establecer el mercado al cual se pretende llegar.

### 5.3.2.3 Ambiente del negocio.

Un buen ambiente de negocio permite tener una buena relación entre los miembros y la empresa, pues aumenta la productividad y aporta al crecimiento de la misma.

Industria Condimentera del Azuay fortalecerá su ambiente interno/externo del negocio, a través de determinar estrategias entre empresa - cliente, permitiendo la correcta toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento con los objetivos trazados.



## 5.4 Análisis de Marketing (Mix de Marketing)

### 5.4.1 Producto

Industria Condimentera del Azuay se encarga de generar valor agregado a la producción de cebolla y ofrecer 100% polvo de cebolla manteniendo sus propiedades nutricionales, duración prolongada y sabor más concentrado en diferentes presentaciones que el cliente exija.

#### Clasificación del producto

Según la clasificación del producto el polvo de cebolla se encuentra:

- **Según su tangibilidad:** Bienes no duraderos, debido a que este producto puede ser consumido en el lapso de 6 meses.
- **Según su finalidad:** Se logró determinar que el polvo de cebolla es un producto de consumo.
  - **De conveniencia:** Son comprados con frecuencia, de inmediato y sin realizar alguna comparación al momento de adquirir el producto.
  - **De impulso:** Se compra de manera habitual, sin planificación alguna con la finalidad de deleitar su paladar.

#### Niveles del producto

- **Beneficio Central:** Condimento utilizado en la preparación de diversos alimentos.
- **Producto Genérico:** Polvo de cebolla.



- **Producto Esperado:** Polvo de cebolla (condimento) 100% puro.
- **Producto Aumentado:** Condimento con sabor concentrado, tiempo de duración prolongado que mantenga sus propiedades nutricionales.
- **Producto Potencial:** Diversificación de productos, con sabores concentrados, manteniendo sus propiedades nutricionales, tiempo de duración prolongado y un trato diferenciado en la atención al cliente.

### **Estrategia de Marketing**

Industria Condimentera del Azuay al ser una empresa que se encuentra en la etapa de inducción y busca posicionarse en el mercado, requiere aplicar la estrategia de penetración:

- Acaparar mercado a precios accesibles para lograr que el producto sea conocido en el mercado.
- Aumentar su penetración en el mercado a través de la aplicación de estrategias promocionales.
- Otra estrategia a ser implementada es la mejora del producto, que se daría mediante la incorporación de otros productos al polvo de cebolla (ejemplos: polvo de cebolla +polvo de pimiento, polvo de cebolla + polvo de culantro).
- Además, el precio será calculado en base al costo de producción y se pondrá énfasis en el valor agregado del producto.

### 5.4.1.1 Variables del producto

#### 1. Marca

La empresa en la actualidad se maneja bajo la marca comercial Industria Condimentera del Azuay (ICA), razón por la cual, en el modelo de negocio se propone un nuevo logotipo con un slogan que lo haga más completo.



Ilustración 48. Logotipo Industria Condimentera del Azuay  
Fuente: (Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
Elaborado por: Industria Condimentera del Azuay



Ilustración 49. Logotipo propuesto para Industria Condimentera del Azuay  
Fuente: (Autoras, 2019)  
Elaborado por: Autoras

**Nombre:** ICA lo cual se deriva de:

- **I:** Industria
- **C:** Condimentera
- **A:** Azuay

Este nombre fue establecido por los socios, debido a que es corto, fácil de pronunciar, leer y se asocia con la actividad de la empresa.

**Logo sugerido:** Imágenes que representan productos agrícolas que serán transformados para generarles valor agregado.

**Slogan sugerido:** “Más sabor para tu paladar” identifica la cualidad del producto, es decir, que las personas que lo utilicen podrán deleitar su sabor.

## 2. Envase

El polvo de cebolla será ofertado al público en:

- **Envase primario:** Fundas de polietileno de diferentes tamaños que contenga al producto.



*Ilustración 50.* Envase primario del polvo de cebolla  
Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
Elaborado por: Autoras

- **Envase secundario:** Empaquetados en cartones que contengas 24 unidades del producto.



*Ilustración 51.* Envase secundario del polvo de cebolla  
Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
Elaborado por: Autoras

Envases que dependerán del cliente a quien se va a ofertar el producto.

### 3. Etiqueta

La etiqueta del producto estará impresa en el empaque, contendrá el, logotipo de la empresa, nombre del producto, cantidad, la información nutricional e indicaciones generales: ingredientes, forma de conservación, fabricado por, dirección, contacto, fecha de elaboración y vencimiento, lote, precio de venta al público y el registro sanitario.



*Ilustración 52.* Etiqueta del polvo de cebolla  
Fuente: (Industria Condimentera del Azuay)  
Elaborado por: Autoras



#### 4. Líneas

Industria Condimentera del Azuay al ser una empresa nueva en el mercado ofertará una única línea de productos (polvo de cebolla), sin descartar la posibilidad de extenderse a rellenado de la línea que consiste en ofertar más productos con el objetivo de brindar una línea completa de productos, satisfaciendo las necesidades de los clientes y obteniendo mayores utilidades.

#### 5. Tamaño

El tamaño del producto va a depender de la demanda que requieran los clientes, según la investigación de campo se llegó a determinar que las presentaciones con mayor acogida serían las siguientes:

Cuadro 17. Presentaciones del producto

Empresa	Presentaciones
Empresas de embutidos	Kilogramos
Supermercados	30, 60 y 100 gramos
Restaurantes	60,100 y 250 gramos

Fuente: (Investigación de Campo, 2019)  
Elaborado por: Autoras



*Ilustración 53. Presentaciones del polvo de cebolla*  
Fuente: (Investigación de Campo, 2019)  
Elaborado por: Autoras

#### 5.4.2 Precio

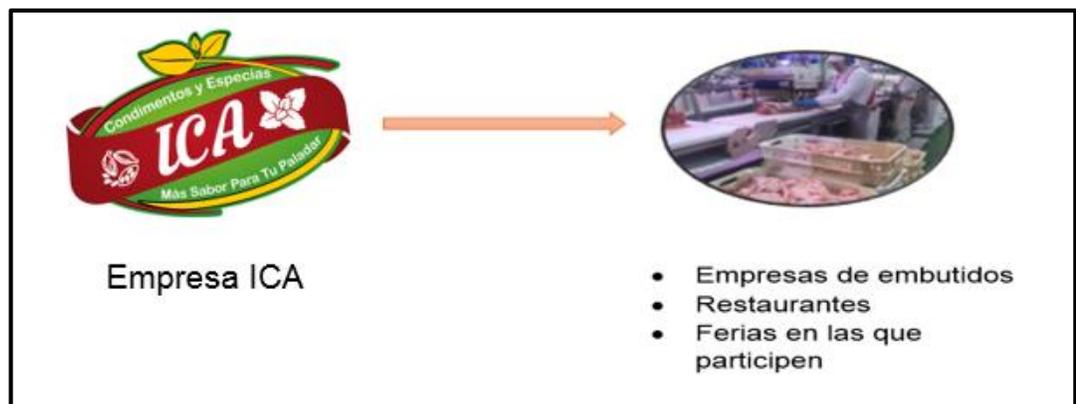
Para la fijación del precio de venta de cada una de las presentaciones del polvo de cebolla, la empresa se basará en los costos que implica la producción agregando un margen de beneficio que permita recuperar la inversión y obtener una utilidad. La fijación del precio se la puede visualizar en el Anexo 22, Determinación del precio, información que será utilizada posteriormente en análisis económico y financiero, para determinar la rentabilidad y la toma de decisiones.

#### 5.4.3 Plaza

Con el desarrollo del modelo de negocio se pretende manejar los canales de distribución directo e indirecto con la finalidad de llegar al consumidor al cual está dirigido el producto:

- **Directo**

Mediante este canal se pretende llegar a empresas de embutidos y restaurantes que utilizan el polvo de cebolla como materia prima y a ferias donde se pueda dar a conocer el producto, con la finalidad de mantener y mejorar el vínculo que se crea entre empresa - cliente.



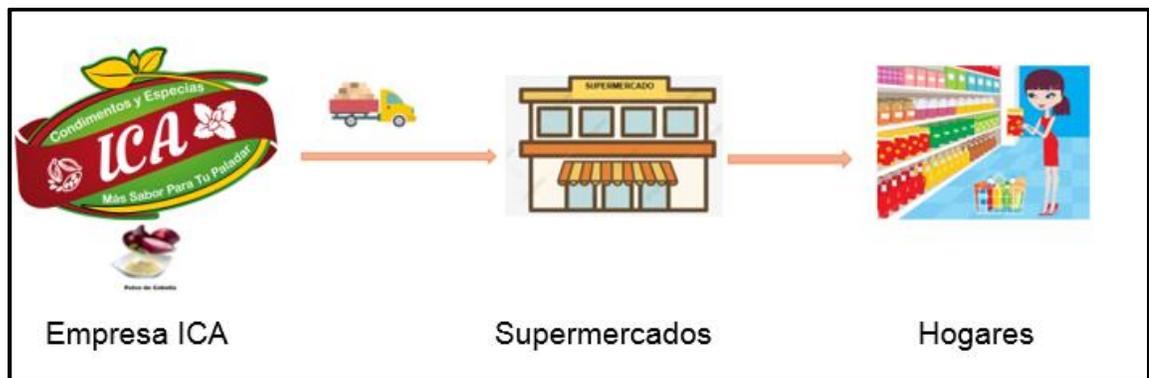
*Ilustración 54. Canal de distribución directo*

Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)

Elaborado por: Autoras

- **Indirecto**

Además, Industria Condimentera del Azuay optará por la distribución indirecta utilizando un canal corto (supermercados), información derivada de la investigación de campo que muestra la aceptación del producto para ser colocado y adquirido en estos locales. Con este canal la empresa logrará comercializar el producto en nuevos puntos de venta en el mercado.



*Ilustración 55. Canal de distribución indirecto*  
Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay,2019)  
Elaborado por: Autoras

## 5.5.4 Promoción

Es una de las principales herramientas dentro del marketing, pues permite dar a conocer el producto a través de diferentes medios y posicionar la marca en el mercado.

### 5.5.4.1. Estrategia promocional

Industria Condimentera del Azuay, aplicará las siguientes estrategias promocionales:

#### 1. Publicidad Online

Para llegar a los diferentes segmentos de mercado la empresa creará una página web que permita tener contacto con los diferentes clientes e indicar la información, características y beneficios del producto, puntos de venta, contacto, etc., razón por la cual, se considera una herramienta indispensable en la actualidad para llegar con el producto a nuevos clientes.

A continuación, se ilustra un prototipo de página web sugerida para la empresa:



Ilustración 56. Prototipo de la página web  
Elaborado por: Autoras

Asimismo, se propone la creación de la red social Facebook que permita a Industria Condimentera del Azuay llegar a más personas de diferentes partes, indicando las principales características del producto, puntos de venta e información para mantener contacto con la empresa.

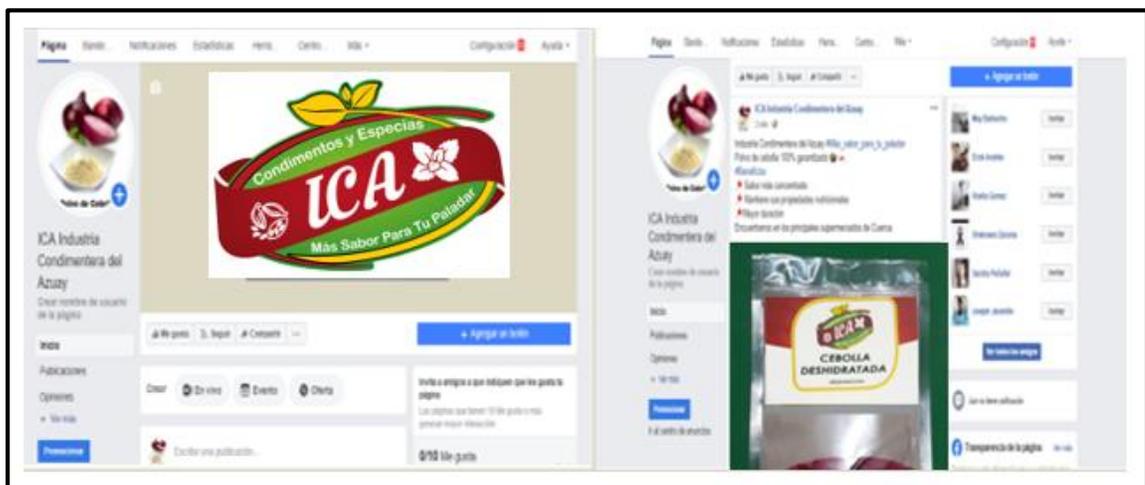


Ilustración 57. Prototipo de página de Facebook  
Elaborado por: Autoras

## 2. Muestras gratis

Con la finalidad de dar a conocer el producto, Industria Condimentera del Azuay pretende aplicar esta estrategia obsequiando muestras gratis de polvo de cebolla de 10 gramos, para que el potencial cliente deguste el sabor de este condimento y así crear la necesidad de compra.



*Ilustración 58.* Muestras gratis de polvo de cebolla  
Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
Elaborado por: Autoras

## 3. Estrategias adicionales mediante combos o productos complementarios

Otra forma para promocionar el producto es crear estrategias adicionales entre los supermercados identificados en la investigación de campo, con el objetivo de que el polvo de cebolla sea ofertado al público en combo o con

productos complementarios, con el objetivo de incentivar a las personas a adquirir el producto.



*Ilustración 59.* Polvo de cebolla con otro producto  
Fuente: (Investigación de Campo Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
Elaborado por: Autoras

Los costos incurridos en publicidad online, muestras gratis y estrategias adicionales serán considerados para el análisis económico y financiero (Ver Anexo 20, Costos y Gastos).

Adicional a estas 4P's se desarrollan las 3P's que con el paso del tiempo fueron incorporadas al mix de marketing, con la finalidad de abarcar más información y obtener un análisis más preciso.

### 5.5.5 Personas

Para mantener una buena relación entre empresa – clientes es necesario tratar al consumidor como el activo más significativo que posee un negocio,



razón por la cual, la atención al cliente desempeña un rol muy importante para la satisfacción y retención de los mismos.

Además, se debe considerar las opiniones y sugerencias emitidas por el cliente con el propósito de que la empresa aplique las medidas correctivas necesarias.

### Perfil de los clientes

Cuadro 18. Perfil del cliente

Cliente	Perfil
Empresas de embutidos	Empresas dedicadas a la producción de embutidos que utilizan polvo de cebolla como materia prima, ubicadas dentro de la ciudad de Cuenca.
Supermercados	Principales supermercados de la ciudad de Cuenca que ofertan diversos productos para el consumo.
Restaurantes	Restaurantes ubicados en la ciudad de Cuenca que requieren de condimentos para la preparación de los diversos platos que ofertan al público.

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

### Perfil de los empleados

El personal que requiere Industria Condimentera del Azuay para el buen funcionamiento se detalla a continuación:



Cuadro 19. Personal requerido para la empresa

Cargo	Funciones
Administrador	• Persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa.
	• Tomar decisiones y supervisar el personal.
	• Manejar el área financiera.
Ingeniero en alimentos	• Encargado de controlar el proceso producto.
	• Supervisión de la calidad de producto.
	• Propone el desarrollo de nuevos productos.
Vendedor	• Atender los requerimientos de manera óptima que atraiga y fidelice al cliente.
	• Conocimiento de la características y precio del producto.
	• Manejo de la base de datos.
Operarios	• Encargados del proceso productivo.
	• Manejo adecuado de salud y seguridad ocupacional

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

### 5.5.6 Procesos

Los procesos que la empresa realiza deben estar orientados a conocer al cliente, entender sus necesidades y trabajar para que el producto satisfaga sus expectativas, con el objetivo de retener y fidelizar al consumidor.

Seguidamente, se detallan los procesos que la empresa debe seguir al momento de la producción y venta, lo que ayudará a conocer si el proceso está siendo desarrollado adecuadamente o si requiere algún cambio (Flujogramas que se encuentran en el Capítulo IV).



- **Proceso de producción**

Cuadro 20. Ficha del proceso de Producción

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>Proceso</b>	Producción
<b>Objetivo:</b> Obtener una producción que cumpla con los estándares de calidad que permita satisfacer los requerimientos de los clientes.	
<b>Responsable</b>	Ingeniero en Alimentos/Obreros
<b>Recursos</b>	Equipos y maquinaria.
	Materia prima.
	Personal de producción.
	Insumos.
<b>Actividades</b>	1. Recepción de la materia prima.
	2. Proceso de transformación (lavado, picado, deshidratado y molido).
	3. Empaquetado y etiquetado.
	4. Almacenamiento del producto terminado.

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

- **Proceso de venta**

Cuadro 21. Ficha del proceso de Ventas

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>Proceso</b>	Ventas
<b>Objetivo:</b> Ofertar el producto a través de visitas y una atención diferenciada de acuerdo al perfil del cliente.	
<b>Responsable</b>	Vendedor
<b>Recursos</b>	Computadora.
	Base de datos.
	Personal de ventas.
	Insumos.
<b>Actividades</b>	1. Oferta del producto a los diferentes clientes ya sea mediante visitas personales o a través del local propio.
	2. Recepción del pedido bajo las condiciones establecidas (cantidad, precio, plazo, pago, etc.).
	3. Producción del pedido.
	4. Entrega, facturación y pago del pedido.

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

### 5.5.7 Entorno Físico (Posicionamiento)

Para alcanzar la retención del cliente por medio del posicionamiento, primero se debe lograr un reconocimiento de la marca que se da a través de un buen manejo de las siguientes variables: calidad del producto, personal que se contrata, precios, publicidad en diferentes medios (página web, Facebook), constatación física, entre otras. Además, la empresa debe tener muy claro hacia dónde va y que quiere lograr para poder comunicarlo a sus clientes.

#### Layout

La empresa está dividida en diferentes áreas que permiten su correcto funcionamiento:

- Administrativa
- Proceso productivo
- Ventas

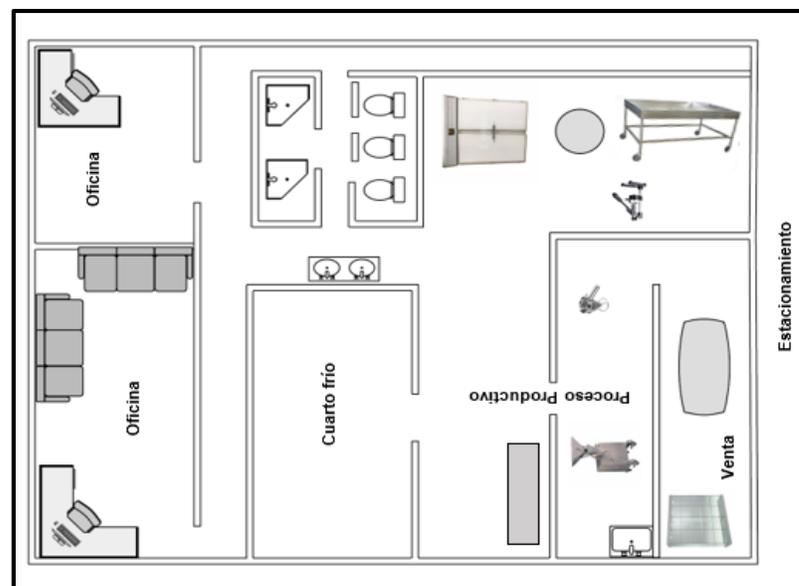


Ilustración 60. Layout de Industria Condimentera del Azuay  
Elaborado por: Autoras



## 5.6 Plan Estratégico

El plan estratégico se basa en formular objetivos que permitan direccionarse hacia donde quieren llegar como empresa, mediante la utilización de herramientas que determinen la manera de actuar y lograr sus propósitos (Schnarch Kirberg, 2009, pág. 9).

Industria Condimentera del Azuay a través del plan estratégico busca diseñar estrategias para cumplir los objetivos trazados y lograr el crecimiento de la misma, por lo tanto, es importante que los colaboradores conozcan y participen en la consecución de dichos objetivos.

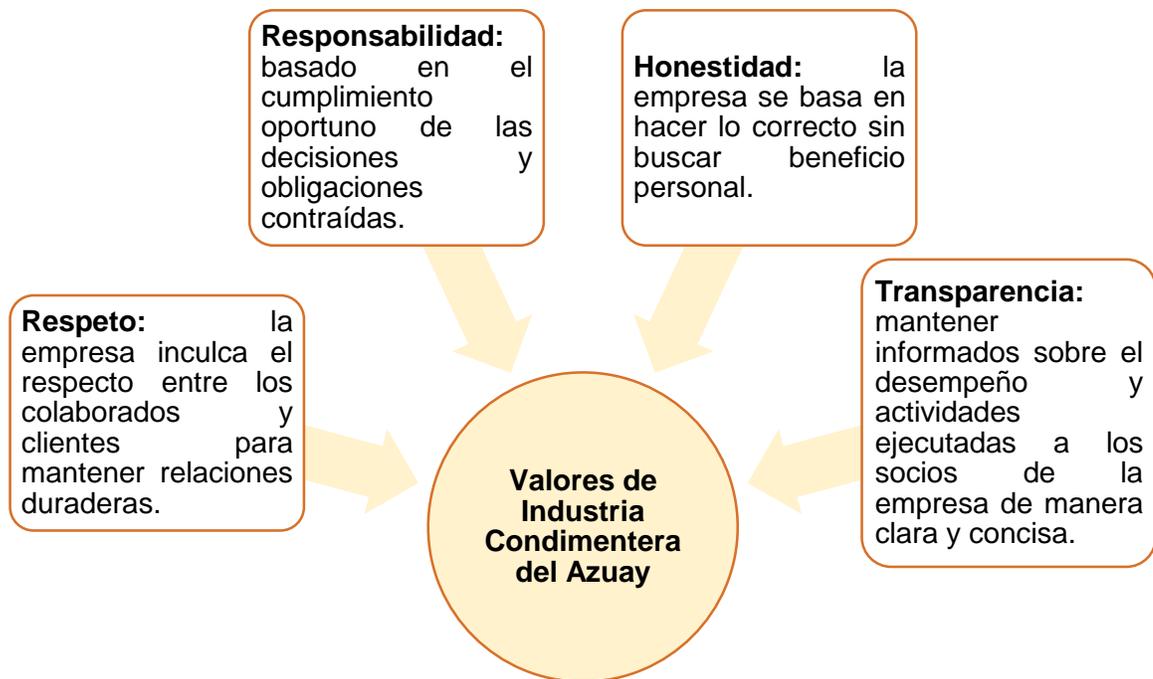
- **Misión Propuesta**

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de polvo de cebolla del cantón Santa Isabel, cumpliendo con las regulaciones sanitarias establecidas que permita satisfacer los requerimientos de los clientes, con el uso de tecnología limpia y moderna, basándonos en principios éticos que fortalezcan el compromiso permanente con los socios, colaboradores y medio ambiente, aportando así al desarrollo económico del cantón.

- **Visión propuesta**

Para el año 2024 Industria Condimentera del Azuay, buscar consolidarse como una empresa líder en el mercado, añadiendo a la producción de polvo de cebolla nuevos productos con valor agregado, cumpliendo con los estándares de calidad y satisfaciendo los requerimientos de los clientes.

- **Valores**



*Ilustración 61. Valores de Industria Condimentera del Azuay*  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

### 5.6.1 Objetivos

- **Objetivo General**

Comercializar un producto de calidad con valor agregado que cumpla con todas las normativas sanitarias, apoyando al fortalecimiento de la economía local y mejorando la calidad de vida de los socios.

- **Objetivos Específicos**

1. Ofertar a los clientes un producto con valor agregado de calidad que cumpla con sus expectativas.
2. Posicionar la marca Industria Condimentera del Azuay (ICA), con un producto diferenciado ante su competencia.



3. Contribuir al desarrollo económico del cantón, aprovechando los recursos locales y mejorando la economía familiar de sus socios.

- **Objetivos Estratégicos**

1. Llegar a ser una empresa reconocida a nivel local y nacional, por la generación de valor agregado a la producción agrícola.
2. Ser una empresa con sostenibilidad económica y financiera.
3. Desarrollar una gama de productos, mediante el aprovechamiento de la maquinaria y equipo que dispone con la finalidad de abarcar nuevos mercados y fortalecer la producción agrícola local.

### **5.6.2 Análisis FODA**

Es una herramienta que ayuda a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa en el ámbito interno y externo y permite formular estrategias para mejorar el desempeño de la misma.

#### **Factores Externos de la empresa**

- **Oportunidades**

1. El cantón Santa Isabel cuenta con un clima favorable, suelos fértiles y agricultores comprometidos con la producción agrícola lo que permite aprovechar y potencializar la agricultura y lograr el desarrollo económico.
2. Apoyo brindado por las instituciones públicas (MAG, IEPS) relacionados a capacitaciones y correcto funcionamiento de la empresa.



3. Reducido número de empresas azuayas dedicadas a la producción de polvo de cebolla.
4. Participación en ferias organizadas en cantones aledaños a la empresa en donde se oferta el producto.
5. Aprovechamiento de la principal actividad económica del cantón (agricultura 47.90%).

- **Amenazas**

1. Empresas ecuatorianas dedicadas a la importación de polvo de cebolla.
2. Variaciones en el precio de la materia prima dado por la escasez, abundancia, así también el ingreso de cebolla peruana.
3. Difícil acceso al mercado debido a que el producto no es de primera necesidad.
4. Competencia con amplia gama de productos.
5. Alta inestabilidad económica en el Ecuador.

### **Factores Internos de la empresa**

- **Fortalezas**

1. Cuenta con una planta procesadora de fácil acceso y dotada de maquinaria y equipo para la generación de valor agregado.
2. Producto de calidad, 100% natural libre de conservantes.
3. Socios comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa.



4. Socios capacitados para participar en el proceso productivo que desempeña la empresa.
5. Los socios se dedican a la producción de cebolla, razón por la cual, Industria Condimentera del Azuay cuenta con materia prima para hacer frente a la producción.
6. Interés por ofertar una amplia cartera de productos.

- **Debilidades**

1. Bajo reconocimiento en el mercado por ser una empresa con pocos años de vida.
2. Falta de estrategias promocionales para obtener el reconocimiento de la empresa.
3. Carencia de dar a conocer información sobre las características y beneficios que posee el polvo de cebolla.
4. Industria Condimentera del Azuay carece de un sistema contable, lo que genera la distorsión de la información económica de la misma.
5. Capacidad limitada para la producción ocasionado por el tiempo que demora deshidratar la cebolla.
6. Pago mensual por deuda adquirida para la compra del terreno y construcción de la planta a una entidad financiera que cobra un interés alto (tasa nominal de 15.90%) en comparación al BanEcuador (tasa nominal 11.00%).



### 5.6.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Según Fred R. David (2013), “La matriz de evaluación de factores externos (EFE), permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (pág. 80).

Para la construcción de la matriz EFE a las oportunidades y amenazas se debe establecer una ponderación entre 0 y 1, indicando que el valor más alto representa factores importantes, la suma de las ponderaciones no tiene que superar la unidad.

Además, se debe asignar una calificación como se muestra a continuación:

Cuadro 22. Calificación Matriz EFE

Calificación	
4	La repuesta es superior
3	La respuesta está por encima del promedio
2	La respuesta es promedio
1	La respuesta es deficiente

Fuente: (Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)  
Elaborado por: Autoras

La puntuación ponderada corresponde a la multiplicación de los valores de la ponderación y la calificación, logrando determinar la puntuación ponderada total, la misma que permite evaluar el comportamiento de la empresa.



Cuadro 23. Matriz EFE de la empresa.

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
El cantón Santa Isabel cuenta con un clima favorable, suelos fértiles y agricultores comprometidos con la producción agrícola lo que permite aprovechar y potencializar la agricultura y lograr el desarrollo económico.	0,19	3	0,57
Apoyo brindado por las instituciones públicas (MAG, IEPS) relacionados a capacitaciones y correcto funcionamiento de la empresa.	0,07	3	0,21
Reducido número de empresas azuayas dedicadas a la producción de polvo de cebolla.	0,08	2	0,16
Participación en ferias organizadas en cantones aledaños a la empresa en donde se pueda dar a conocer el producto.	0,06	3	0,18
Aprovechamiento de la principal actividad económica del cantón (agricultura 47.90%).	0,10	3	0,30
<b>Amenazas</b>			
Empresas ecuatorianas dedicadas a la importación de polvo de cebolla.	0,10	3	0,30
Variaciones en el precio de la materia prima dado por la escasez, así también el ingreso de cebolla peruana.	0,11	2	0,22
Difícil acceso al mercado debido a que el producto no es de primera necesidad.	0,08	1	0,08
Competencia con amplia gama de productos.	0,09	2	0,18
Alta inestabilidad económica en el Ecuador.	0,12	2	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,44</b>

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



## Interpretación Matriz EFE

Al desarrollar esta matriz se obtuvo una puntuación de 2.44 valor que se encuentra por debajo del promedio (2.50), lo que indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades (aprovechamiento de los recursos agrícolas, apoyo de instituciones públicas, competencia azuaya reducida) ni evitando las amenazas externas (importación de polvo de cebolla, variación del precio de la materia prima, difícil acceso al mercado, competencia con más productos, alta inestabilidad económica); es decir, la empresa no utiliza de manera eficaz las oportunidades que tiene y no minimiza los efectos de las amenazas externas que se presenta.

### 5.6.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Según Fred R. David (2013), establece que:

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortaleza y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar la relación entre estas áreas... (pág. 122).

La ponderación de la matriz EFI, se basa en la asignación de valores entre 0 y 1 a las fortalezas y oportunidades de acuerdo al grado de importancia que se evalué a cada uno, donde el peso de todos los factores tiene que sumar 1.



Para establecer la calificación de los factores se debe considerar los valores asignados en el siguiente cuadro:

Cuadro 24. Calificación Matriz EFI

<b>Calificación</b>	
1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

Fuente: (Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)  
Elaborado por: Autoras

Finalmente, para obtener la puntuación ponderada total se procede a multiplicar la ponderación por la calificación otorgada, se suman esos valores y se evalúa a la empresa.



Cuadro 25. Matriz EFI de la empresa

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Cuenta con una planta procesadora de fácil acceso y dotada de maquinaria y equipo para la generación de valor agregado.	0,13	4	0,52
Producto de calidad, 100% natural libre de conservantes.	0,09	4	0,36
Socios comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa.	0,09	3	0,27
Socios capacitados para participar en el proceso productivo que desempeña la empresa.	0,08	3	0,24
Los socios se dedican a la producción de cebolla, razón por la cual, Industria Condimentera del Azuay cuenta con materia prima para hacer frente a la producción.	0,1	3	0,3
Interés por ofertar una amplia cartera de productos.	0,06	3	0,18
Debilidades			
Bajo reconocimiento en el mercado por ser una empresa con pocos años de vida.	0,11	1	0,11
Falta de estrategias promocionales para obtener el reconocimiento de la empresa.	0,06	2	0,12
Carencia de dar a conocer información sobre las características y beneficios que posee el polvo de cebolla.	0,04	2	0,08
Industria Condimentera del Azuay carece de un sistema contable, lo que genera la distorsión de la información económica de la misma.	0,06	2	0,12
Capacidad limitada para la producción ocasionado por el tiempo que demora deshidratar la cebolla.	0,10	1	0,1
Pago mensual por deuda adquirida para la compra del terreno y construcción de la planta a una entidad financiera que cobra un interés alto (15.90%) en comparación al BanEcuador (11.00%).	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,56</b>

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado

por:

Autoras



## Interpretación Matriz EFI

Se obtuvo una puntuación de 2.56 valor que se encuentra por encima del promedio (2.50), lo que indica que la empresa está manejando una posición interna relativamente fuerte. Es decir, la empresa está aprovechando las fortalezas que tiene (planta procesadora, producto de calidad, socios productores de cebolla comprometidos y capacitados, interés por ofertar más productos) y minimizando las debilidades que se presentan (bajo reconocimiento, falta de estrategias promocionales, carencia de un sistema contable, capacidad limitada de producción, pago de deuda), pero se recomienda poner énfasis en las debilidades más relevantes para que su posición interna mejore.

- **Matriz FODA Cruzado**

A continuación, se presenta el FODA cruzado donde se visualizan las estrategias para la empresa, permitiendo el crecimiento dentro del mercado.



Cuadro 26. FODA Cruzado

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1</b> Cuenta con una planta procesadora de fácil acceso y dotada de maquinaria y equipo para la generación de valor agregado.</p> <p><b>F2</b> Producto de calidad, 100% natural libre de conservantes.</p> <p><b>F3</b> Socios comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa.</p> <p><b>F4</b> Socios capacitados para participar en el proceso productivo que desempeña la empresa.</p> <p><b>F5</b> Los socios se dedican a la producción de cebolla, razón por la cual, Industria Condimentera del Azuay cuenta con materia prima para hacer frente a la producción.</p> <p><b>F6</b> Interés por ofertar una amplia cartera de productos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1</b> Bajo reconocimiento en el mercado por ser una empresa con pocos años de vida.</p> <p><b>D2</b> Falta de estrategias promocionales para obtener el reconocimiento de la empresa.</p> <p><b>D3</b> Carencia de dar a conocer información sobre las características y beneficios que posee el polvo de cebolla.</p> <p><b>D4</b> Industria Condimentera del Azuay carece de un sistema contable, lo que genera la distorsión de la información económica de la misma.</p> <p><b>D5</b> Capacidad limitada para la producción ocasionado por el tiempo que demora deshidratar la cebolla.</p> <p><b>D6</b> Pago mensual por deuda adquirida para la compra del terreno y construcción de la planta a una entidad financiera que cobra un interés alto (15.90%) en comparación al BanEcuador (11.00%).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1</b> Empresas ecuatorianas dedicadas a la importación de polvo de cebolla.</p> <p><b>A2</b> Variaciones en el precio de la materia prima dado por la escasez, así también el ingreso de cebolla peruana.</p> <p><b>A3</b> Difícil acceso al mercado debido a que el producto no es de primera necesidad.</p> <p><b>A4</b> Competencia con amplia gama de productos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>F1, F2, F3, F4, F6, A3, A4</b> Desarrollar y ofertar nuevos productos 100% naturales (yuca, camote, pimienta, etc.), que permita diferenciarse de la competencia y llegar a nuevos mercados.</p> <p><b>F3, F5, A2</b> Generar un compromiso</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>D1, D2, D3, A3</b> Penetración de mercado mediante la aplicación de estrategias promocionales (publicidad online, muestras gratis, estrategias adicionales) en donde se dé a conocer las características y beneficios del producto.</p> <p><b>D6, A5</b> Refinanciar la deuda mediante</p>



<p><b>A5</b> Alta inestabilidad económica en el Ecuador.</p>	<p>ético entre los socios (proveedores) y la empresa para la entrega de la materia prima de acuerdo a los convenios establecidos (cantidad, tiempo de entrega, precio, etc.)  <b>F1, A1, A2</b> Aprovechar la infraestructura que posee para proveerse de materia prima en tiempo de escasez, no parar la producción y así mantener el stock de productos para sus clientes.</p>	<p>BanEcuador que permita la reducción del interés que se paga mes a mes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1</b> El cantón Santa Isabel cuenta con un clima favorable, suelos fértiles y agricultores comprometidos con la producción agrícola lo que permite aprovechar y potencializar la agricultura y lograr el desarrollo económico.  <b>O2</b> Apoyo brindado por las instituciones públicas (MAG, IEPS) relacionados a capacitaciones y correcto funcionamiento de la empresa.  <b>O3</b> Reducido número de empresas azuayas dedicadas a la producción de polvo de cebolla.  <b>O4</b> Participación en ferias organizadas en cantones aledaños a la empresa en donde se pueda dar a conocer el producto.  <b>O5</b> Aprovechamiento de la principal actividad económica del cantón (agricultura 47.90%).</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>F1, F2, F3, F4, O1, O5</b> Generar el reconocimiento de la marca ICA a través de la calidad, experiencia que le brindará el uso del producto y a su vez lograr la distinción del cantón Santa Isabel por el aprovechamiento y generación de valor que le da a los productos agrícolas.  <b>F3, F4, F5, O3</b> Seguir motivando a los socios para reforzar la relación existente entre empresa – socio, que permita lograr el correcto funcionamiento de la empresa y a su vez tener una buena posición en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>D5, O1, O5</b> Con el transcurso de los años y el incremento de la demanda, buscar nuevas alternativas para el deshidratado a través de la compra o la adaptación de la máquina actual.  <b>D1, O2, O3, O4</b> Aprovechar los espacios y capacitaciones brindados por las instituciones a fin de dar a conocer el producto y lograr el reconocimiento en el mercado.</p>

Fuente: (Investigación de Campo)  
 Elaborado por: Autoras



### 5.6.5 Plan Estratégico de Acción

Cuadro 27. Plan estratégico de acción

Objetivos	Estrategias	Indicadores	Actividades	Responsable
Llegar a ser una empresa reconocida a nivel local y nacional, por la generación de valor agregado a la producción agrícola.	Generar el reconocimiento de la marca ICA a través de la calidad, experiencia que le brindará el uso del producto y a su vez lograr la distinción del cantón Santa Isabel por el aprovechamiento y generación de valor que le da a los productos agrícolas.	$\frac{Vts \text{ año } 1 - Vts \text{ año } 0}{Vts 0} * 100$	Visitar lugares estratégicos (mercado objetivo) y realizar demostraciones de la calidad, beneficios y del sabor del producto.	Ventas
	Penetración de mercado mediante la aplicación de estrategias promocionales, en donde se dé a conocer las características y beneficios del producto.		Realizar publicidad online (Página web, Facebook). Entrega de muestras gratis Estrategias adicionales para ofertar el producto en combo o con productos complementarios.	Administración
	Aprovechar los espacios y capacitaciones brindados por las instituciones a fin de dar a conocer el producto y lograr el reconocimiento en el mercado		$\frac{N \text{ de ferias asistidas}}{\text{Total de invitadas}} * 100$	Asistir a ferias y dar a conocer las características, beneficios y entregar pequeñas muestras del producto.
Ser una empresa con sostenibilidad económica y financiera.	Generar un compromiso ético entre los socios (proveedores) y la empresa para la entrega de la materia prima de acuerdo a los convenios establecidos (cantidad, tiempo de entrega, precio, etc.)	$\frac{N \text{ de socios proveedores}}{\text{Total de proveedores}} * 100$	Desarrollar el formato del contrato para la fijación del precio de la materia prima en donde conste el precio, cantidad, tiempo, modo de pago, etc.	Administración



	Aprovechar la infraestructura que posee para proveerse de materia prima en tiempo de escasez, no parar la producción y así mantener clientes satisfechos.	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad total instalada}} * 100$	Realizar un calendario que permita determinar los meses en los que existe escasez y poder pronosticar los meses en los que se requiere adquirir la materia prima para hacer frente a la producción.	Administración
	Refinanciar la deuda mediante BanEcuador que permita la reducción del interés que se paga mes a mes.	$\frac{\text{Deuda banco 1} - \text{Deuda Banco 0}}{\text{Deuda Banco 0}} * 100$	Averiguar el procedimiento y requerimiento que se necesita para realizar el refinanciamiento de la deuda.	Administración
Desarrollar una gama de productos, mediante el aprovechamiento de la maquinaria y equipo que dispone con la finalidad de abarcar nuevos mercados y fortalecer la producción agrícola local.	Desarrollar y ofertar nuevos productos (yuca, camote, pimiento, etc.) 100% naturales que permita diferenciarse de la competencia y llegar a nuevos mercados.	$\frac{\text{Prod. año 1} - \text{Prod. año 0}}{\text{Prod. año 0}} * 100$	Realizar una investigación de campo basada en la producción agrícola local que permita determinar que productos con valor agregado pueden ingresar al mercado.	Administración
	Con el transcurso de los años y el incremento de la demanda, buscar nuevas alternativas para el deshidratado a través de la compra o la adaptación de la máquina actual.		Indagar sobre los beneficios que conlleva la compra o la adaptación de la deshidratadora para tomar la mejor decisión.	Administración

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



## 5.7 Plan de Operación

### 5.7.2 Plan Operativo de Acción

Cuadro 28. Plan Operativo de Acción

Objetivo/Actividad	Responsable	Financiamiento	Resultados	Cronograma												
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Llegar a ser una empresa reconocida a nivel local y nacional por la generación de valor agregado a la producción agrícola.																
Visitar lugares estratégicos (mercado objetivo) y realizar demostraciones de la calidad, beneficios y del sabor del producto.	Ventas	Recursos propios	Incremento en las ventas y desarrollo de la empresa.	█	█	█	█	█	█							
Realizar publicidad online (Página web , Facebook) Entrega de muestras gratis Estrategias adicionales para ofertar el producto en combo o con productos complementarios.	Administración	Recursos propios		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Asistir a ferias y dar a conocer las características, beneficios y entregar pequeñas muestras del producto.	Ventas	Recursos propios		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Ser una empresa con sostenibilidad económica y financiera.																
Desarrollar el formato del contrato para la fijación del precio de la materia prima en	Administración	Recursos propios	Gana formalidad, confianza y seguridad con los	█												



donde conste el precio, cantidad, tiempo, modo de pago, etc.			proveedores.																
Realizar un calendario que permita determinar los meses en los que existe escasez y poder pronosticar los meses en los que se requiere adquirir la materia prima para hacer frente a la producción.	Administración	Recursos propios	Asegurar que la producción no sea interrumpida por falta de materia prima.																
Averiguar el procedimiento y requerimiento que se necesita para realizar el refinanciamiento de la deuda.	Administración	Recursos ajenos	Disminución en el pago del interés por la deuda adquirida.																
Desarrollar una gama de productos, mediante el aprovechamiento de la maquinaria y equipo que dispone con la finalidad de abarcar nuevos mercados y fortalecer la producción agrícola local.																			
Realizar una investigación de campo basada en la producción agrícola local que permita determinar que productos con valor agregado pueden ingresar al mercado.	Administración	Recursos ajenos	Incremento de las ventas y ampliación de la cartera de productos.																
Indagar sobre los beneficios que conlleva la compra o la adaptación de la deshidratadora para tomar la mejor decisión.	Administración	Recursos ajenos	Mayor producción.																

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras



## 5.8 Análisis Económico y Financiero

En este apartado se detalla el análisis económico y financieros de Industria Condimentera del Azuay, el cual permitirá determinar la viabilidad del proyecto.

### 5.8.1 Inversión Inicial

Industria Condimentera del Azuay se formó a través de un proyecto dirigido por el MAGAP, cuyo monto ascendió a \$230.876,00 el cual fue costado una parte por el MAGAP (\$180.876,00) y la otra parte por los socios (\$50.000,00), quienes aportaron \$4.000,00 en efectivo y la diferencia \$46.000,00 lo financiaron en la Cooperativa JEP con un plazo de 10 años (Ver Anexo 23, *Tabla de Amortización*).

Para que la empresa inicie sus actividades requiere de un plan de inversión que consta de un capital de trabajo para 5 meses y un valor destinado para cualquier imprevisto (daño de la maquinaria, abastecimiento de materia prima en tiempo de escasez, eventos externos no controlados por la empresa.

Tabla 9. Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN	
<b>EGRESOS</b>	
<b>Imprevistos</b>	\$ 2.000,00
<b>Capital de trabajo</b>	
Efectivo	\$ 28.615,01
Materiales (Suministros de oficina y limpieza)	\$ 104,20
Equipos de protección	\$ 202,55
<b>Egresos Totales</b>	<b>\$ 30.921,76</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>	
Capital propio	\$ 30.921,76

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



### 5.8.2 Proyección de Ventas y Costos

Para determinar la proyección de las ventas y los costos se consideró el crecimiento poblacional e inflación de la ciudad de Cuenca para los próximos 5 años, información obtenida mediante los cálculos detallados en el Anexo 19, Proyecciones de inflación y crecimiento poblacional.

Tabla 10. Tasa de Inflación y Crecimiento Poblacional

<b>Inflación</b>	1,0417	1,0802429	1,1151347	1,1459125	1,1721539
<b>Crecimiento poblacional</b>	1,010196	1,0204919	1,0308887	1,0413873	1,0519886

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Banco Central del Ecuador)

Elaborado por: Autoras

Además, se tomó en cuenta el porcentaje de aceptación que tendrá el producto por parte de los supermercados y restaurantes (81,21%), descartando a las empresas de embutidos por temas relacionados al precio y al volumen de compra, pues estas empresas mantienen una relación con proveedores fijos que ofertan el producto a un precio inferior al de Industria Condimentera del Azuay.

También se basó en la capacidad de producción del 100% de la maquinaria (3 turnos de 8 horas cada uno, trabajando 5 días a la semana), con esta información se llegó a determinar que para cubrir la demanda la empresa requiere trabajar con una capacidad del 66,67% (2 turnos de 8 horas cada uno, trabajando 5 días a la semana).

Industria Condimentera del Azuay al ser una empresa nueva en el mercado no requiere trabajar en su capacidad total, sin descartar la posibilidad de que en un futuro lo requiera si así el mercado lo exige.



Tabla 11. Capacidad de producción del 66,67%

<b>CAPACIDAD MÁXIMA TRABAJADA (JORNADA DE 2 TURNOS DE 8 HORAS 5 DIAS A LA SEMANA) (CAPACIDAD DEL 66,67%)</b>					
<b>Recepción de Materia prima</b>	<b>Disminución</b>	<b>Capacidad de la planta</b>			
	%	Sacos/Kg	Sacos/Día	Sacos/Mes	Sacos/Año
Cebolla fresca		2	4	80	960
Selección y pesaje	93,97%				
Lavado					
Cortado					
Deshidratado					
Molido (kg)					
<b>TOTAL POLVO DE CEBOLLA (KG)</b>	6,03%	<b>5,48</b>	<b>10,96</b>	<b>219,27</b>	<b>2631,27</b>

Fuente: (Industria Condimentera del Azuay)

Elaborado por: Autoras

Con la información detallada en la tabla 11 se obtiene la cantidad y presentaciones a ser ofertadas a los segmentos de mercados identificados como se muestra a continuación:

Tabla 12. Presentaciones del polvo de cebolla

<b>PRESENTACIONES ANUALES</b>						
<b>Oferta</b>	<b>Peso</b>	<b>Presentaciones</b>		<b>%</b>	<b>Fundas</b>	<b>Paquetes de 24 unidades</b>
Supermercados	51,31%	30	gramos	20,52%	18000	750
		60	gramos	20,52%	9000	375
		100	gramos	10,26%	2700	112
Restaurantes	48,69%	60	gramos	12,17%	5339	
		100	gramos	19,67%	5175	
		250	gramos	16,85%	1774	

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



Tabla 13. Proyección de Ventas y Costos

<b>INFORMACIÓN OPERATIVA PARA INDUSTRIA CONDIMENTERA DEL AZUAY</b>					
<b>Rubros/Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ventas</b>	\$ 88.891,17	\$ 93.119,64	\$ 97.106,75	\$ 100.803,13	\$ 104.161,20
<b>Materia Prima</b>	<b>\$ 20.000,64</b>	<b>\$ 20.740,66</b>	<b>\$ 21.410,59</b>	<b>\$ 22.001,52</b>	<b>\$ 22.505,35</b>
Cebolla	\$ 20.000,64	\$ 20.740,66	\$ 21.410,59	\$ 22.001,52	\$ 22.505,35
<b>Mano de obra</b>	<b>\$ 14.433,14</b>	<b>\$ 14.967,16</b>	<b>\$ 15.450,60</b>	<b>\$ 15.877,04</b>	<b>\$ 16.240,62</b>
Directa	\$ 14.433,14	\$ 14.967,16	\$ 15.450,60	\$ 15.877,04	\$ 16.240,62
<b>Costos Indirectos</b>	<b>\$ 20.080,22</b>	<b>\$ 20.597,12</b>	<b>\$ 21.065,06</b>	<b>\$ 21.477,83</b>	<b>\$ 21.829,76</b>
Materia Prima Indirecta	\$ 1.740,65	\$ 1.805,05	\$ 1.863,36	\$ 1.914,79	\$ 1.958,63
Mano de obra Indirecta	\$ 6.854,59	\$ 7.108,21	\$ 7.337,81	\$ 7.540,33	\$ 7.713,01
Otros Costos Indirectos	\$ 11.484,97	\$ 11.683,85	\$ 11.863,90	\$ 12.022,71	\$ 12.158,11
<b>Gastos</b>	<b>\$ 29.673,38</b>	<b>\$ 29.081,31</b>	<b>\$ 29.127,59</b>	<b>\$ 30.046,38</b>	<b>\$ 31.457,09</b>
Gastos Administrativos	\$ 14.086,51	\$ 14.471,59	\$ 14.820,18	\$ 15.127,68	\$ 15.389,85
Gastos de Ventas	\$ 10.614,59	\$ 9.140,52	\$ 9.478,72	\$ 9.784,88	\$ 10.054,95
Gastos Financieros	\$ 6.016,12	\$ 5.469,20	\$ 4.828,69	\$ 5.133,82	\$ 6.012,29

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



### 5.8.3 Estados de Resultados

El Estado de Resultados o de Situación Económica es aquel que muestra al final de cada periodo la realidad económica de una empresa, a través de la utilidad o pérdida que se genere. Para el estudio de Industria Condimentera del Azuay se proyectó las ventas, costo de ventas, gastos operativos y financieros, participaciones e impuestos, obteniendo finalmente la utilidad neta para un periodo de 5 años.

Tabla 14. Estado de Resultados Proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADOS INDUSTRIA CONDIMENTERA DEL AZUAY</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	\$ 88.891,17	\$ 93.119,64	\$ 97.106,75	\$ 100.803,13	\$104.161,20
(-) Costo de Ventas	\$ 54.513,99	\$ 56.304,95	\$ 57.926,25	\$ 59.356,39	\$ 60.575,73
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 34.377,18</b>	<b>\$ 36.814,69</b>	<b>\$ 39.180,50</b>	<b>\$ 41.446,74</b>	<b>\$ 43.585,46</b>
(-) Gastos de Operación	\$ 24.701,10	\$ 23.612,11	\$ 24.298,90	\$ 24.912,56	\$ 25.444,80
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 9.676,08</b>	<b>\$ 13.202,59</b>	<b>\$ 14.881,60</b>	<b>\$ 16.534,18</b>	<b>\$ 18.140,67</b>
(-) Gastos Financieros	\$ 6.016,12	\$ 5.469,20	\$ 4.828,69	\$ 5.133,82	\$ 6.012,29
<b>(=) Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>\$ 3.659,96</b>	<b>\$ 7.733,39</b>	<b>\$ 10.052,91</b>	<b>\$ 11.400,36</b>	<b>\$ 12.128,38</b>
(-) 15% Participación de trabajadores	\$ 548,99	\$ 1.160,01	\$ 1.507,94	\$ 1.710,05	\$ 1.819,26
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 3.110,97</b>	<b>\$ 6.573,38</b>	<b>\$ 8.544,97</b>	<b>\$ 9.690,31</b>	<b>\$ 10.309,12</b>
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ 684,91	\$ 1.446,14	\$ 1.879,89	\$ 2.131,87	\$ 2.268,01
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 2.426,56</b>	<b>\$ 5.127,24</b>	<b>\$ 6.665,08</b>	<b>\$ 7.558,44</b>	<b>\$ 8.041,11</b>

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



En base a la información anterior se pronostica que la empresa obtendrá en el primer año una utilidad de \$2.426,56. Para determinar las ventas se basó en la capacidad de producción de la planta procesadora y el precio de venta (*Ver Anexo 22, Determinación del precio*), los costos incurridos para la producción son los rubros que corresponden a materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, los gastos operativos comprenden gastos administrativos y los de ventas, mientras que los gastos financieros son los interés que se pagan por el préstamo, información que se encuentra detallada en el Anexo 20, Costos y Gastos.

#### 5.8.4 Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera o Balance General se elabora con la finalidad de conocer la situación financiera de una empresa al final de un periodo, está compuesto por las cuentas del activo, pasivo y patrimonio.

Tabla 15. Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INDUSTRIA CONDIMENTERA DEL AZUAY</b>			
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 94.147,94</b>	<b>PASIVO</b>	<b>\$ 38.275,11</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 2.500,00</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 1.924,78</b>
Caja/ Bancos	\$ 2.500,00	IESS por pagar	\$ 691,37
<b>Activo no Corriente (Prop., Planta y Eq.)</b>	<b>\$ 92.827,94</b>	15% Participación Trabajadores	\$ 548,99
Infraestructura	\$ 50.000,00	22% Imp. Renta	\$ 684,41
Maquinaria	\$ 49.298,00	<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>\$ 36.350,33</b>
Muebles y enseres	\$ 931,00	Préstamo Bancario	\$ 36.350,33
Equipo de computación	\$ 1.207,88	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 55.872,84</b>
Depreciaciones	\$ (8.608,94)	Utilidad Neta	\$ 2.426,56
<b>Otros Activos</b>	<b>\$ (1.180,00)</b>	Capital Social	\$ 53.446,28
Amortizaciones	\$ (1.180,00)	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 94.147,94</b>

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



El Estado de Situación Financiera de Industria Condimentera del Azuay al final del primer periodo mantiene las cuentas con los siguientes rubros en el Activo \$ 94.147,94 Pasivo \$ 38.275,11 y Patrimonio \$ 55.872,84.

### 5.8.5 Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio en unidades y dólares se aplicó las siguientes formulas:

$$PE(Q) = \frac{Costos Fijos}{PVP - CVU}$$

$$PE(\$) = \frac{Costos Fijos}{1 - \frac{Costos Variables Totales}{Ventas Totales}}$$

Ilustración 62. Fórmula del Punto de Equilibrio  
Fuente: (Bravo Valdivieso & Ubidia Tapia, 2009)  
Elaborado por: Autoras

- **Punto de Equilibrio (Q)**

Para que la empresa pueda cubrir sus costos y gastos requiere vender 1'920.084 gramos de polvo de cebolla, cantidad con la cual se alcanza el punto de equilibrio.

Tabla 16. Punto de Equilibrio (Q)

Costos Fijos	\$ 42.645,06
Costo Variable Unitario	\$ 0,010
PVP	\$ 0,032
<b>PE (Q)</b>	<b>1'920.084</b>

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De este valor en equilibrio se distribuye el producto en base al porcentaje de aceptación por presentación para los supermercados y restaurantes (Ver Anexo 18, Capacidad y Porcentaje de Aceptación por Presentación).



Tabla 17. Punto de Equilibrio por presentaciones (Q)

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES</b>			
Presentaciones	Gramos	Fundas	Paquetes
Paquetes de 30 gr	394042	13135	547
Paquetes de 60 gr	394042	6567	274
Paquetes de 100 gr	197021	1970	82
Unidades de 60 gr	233745	3896	
Unidades de 100 gr	377607	3776	
Unidades de 250 gr	323628	1295	
<b>PE(Q)</b>	<b>1'920.084</b>		

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

- **Punto de Equilibrio (\$)**

La empresa para alcanzar el punto de equilibrio debe tener ingresos de \$61.640,30, valor que cubre los costos y gastos incurridos en la producción, a partir de este monto la empresa empieza a generar utilidad.

Tabla 18. Punto de Equilibrio (\$)

Costos Fijos	\$ 42.645,06
Costos Variables Totales	\$ 26.030,97
Ventas Totales	\$ 84.471,52
<b>PE</b>	<b>\$ 61.640,30</b>

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Tabla 19. Punto de Equilibrio por presentaciones (\$)

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES</b>			
Presentaciones	Producto	PVP	Ingreso
Paquetes de 30 gr	547	\$ 23,11	\$ 12.649,89
Paquetes de 60 gr	274	\$ 46,23	\$ 12.649,89
Paquetes de 100 gr	82	\$ 77,05	\$ 6.324,94
Unidades de 60 gr	3896	\$ 1,93	\$ 7.503,90
Unidades de 100 gr	3776	\$ 3,21	\$ 12.122,29
Unidades de 250 gr	1295	\$ 8,03	\$ 10.389,40
<b>PE (\$)</b>			<b>\$ 61.640,30</b>

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



### 5.8.6 Flujo de Caja

Tabla 20. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 88.891,17	\$ 93.119,64	\$ 97.106,75	\$ 100.803,13	\$ 104.161,20
(-) Costo de Ventas		\$ (54.513,99)	\$ (56.304,95)	\$ (57.926,25)	\$ (59.356,39)	\$ (60.575,73)
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>\$ 34.377,18</b>	<b>\$ 36.814,69</b>	<b>\$ 39.180,50</b>	<b>\$ 41.446,74</b>	<b>\$ 43.585,46</b>
(-) Gastos de Operación		\$ (24.701,10)	\$ (23.612,11)	\$ (24.298,90)	\$ (24.912,56)	\$ (25.444,80)
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 9.676,08</b>	<b>\$ 13.202,59</b>	<b>\$ 14.881,60</b>	<b>\$ 16.534,18</b>	<b>\$ 18.140,67</b>
(-) Gastos Financieros		\$ (6.016,12)	\$ (5.469,20)	\$ (4.828,69)	\$ (5.133,82)	\$ (6.012,29)
<b>(=) Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>		<b>\$ 3.659,96</b>	<b>\$ 7.733,39</b>	<b>\$ 10.052,91</b>	<b>\$ 11.400,36</b>	<b>\$ 12.128,38</b>
(-) 15% Participación de trabajadores			\$ (548,99)	\$ (1.160,01)	\$ (1.507,94)	\$ (1.710,05)
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 3.659,96</b>	<b>\$ 7.184,39</b>	<b>\$ 8.892,90</b>	<b>\$ 9.892,43</b>	<b>\$ 10.418,32</b>
(-) 22% Impuesto a la Renta			\$ (684,41)	\$ (1.446,14)	\$ (1.879,89)	\$ (2.131,87)
<b>(=) Utilidad Neta</b>		<b>\$ 3.659,96</b>	<b>\$ 6.499,98</b>	<b>\$ 7.446,76</b>	<b>\$ 8.012,53</b>	<b>\$ 8.286,45</b>
(-) Servicio de la deuda		\$ (3.454,21)	\$ (3.958,78)	\$ (4.590,72)	\$ (5.267,14)	\$ (6.080,90)
(+) Depreciaciones		\$ 8.608,94	\$ 8.608,94	\$ 8.608,94	\$ 8.608,94	\$ 8.608,94
(+) Amortizaciones		\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00
(+) Crédito recibido	\$ 46.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión terreno	\$ (7.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Infraestructura	\$(43.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Capital de trabajo	\$(30.921,76)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$(34.921,76)</b>	<b>\$ 9.994,68</b>	<b>\$ 12.330,12</b>	<b>\$ 12.644,97</b>	<b>\$ 12.534,33</b>	<b>\$ 11.994,49</b>

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



El Flujo de Efectivo está formado por la entradas y salidas de dinero, generado por las actividades de una empresa en un periodo determinado, permite conocer si un proyecto es viable a través del cálculo de VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

Para su cálculo se consideró la información que se encuentra detallada en el Plan Operativo, además se incluyó el préstamo realizado a la Cooperativa JEP (CrediJep Consumo Prioritario) de \$46.000,00 a una tasa nominal de 15,90%, dinero invertido en el terreno e infraestructura de la planta procesadora.

### 5.8.7 VAN, TIR y PRI

El cálculo del Valor Actual Neto (VAN), permite a la empresa determinar la ganancia o pérdida que tendrá por encima de la mejor alternativa de inversión, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es otro indicador a ser utilizado para describir la viabilidad del proyecto y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) indica el tiempo que tardará la empresa en recuperar la inversión realizada.

Tabla 21. VAN, TIR, PRI

<b>D</b>	15,90%
<b>VAN</b>	\$ 3.684,91
<b>TIR</b>	20%
<b>PRI</b>	2 años 11 meses

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Con la información de la tabla 21 se llega a determinar que el proyecto es viable, debido a que el VAN de la empresa es positivo con un valor de \$3.684,91 considerando una tasa de descuento del 15,90%.



Asimismo, la TIR para el proyecto es del 20%, porcentaje superior a la tasa de descuento del 15,90% lo que demuestra que el proyecto es rentable pues la inversión va a ser recuperada en un periodo de 2 años con 11 meses y adicional se obtiene un beneficio.



## **CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE IMPACTOS, VIABILIDAD Y RIESGOS DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **6.1 Análisis de Impactos y viabilidad del Modelo de Negocio**

Para realizar un análisis de los impactos y viabilidad del modelo de negocio propuesto es necesario considerar los posibles efectos que se generarán en los ámbitos económico, social y ambiental, además de la factibilidad económica, técnica, operacional y legal.

#### **6.1.1 Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental**

##### **1. Económico**

- Fortalecimiento en la economía local del cantón Santa Isabel, mediante el aprovechamiento y generación de valor agregado (polvo de cebolla), a la producción agrícola.
- Incremento en los ingresos de los socios y agricultores locales por la venta de materia prima a Industria Condimentera del Azuay.
- Obtención de un ingreso fijo para aquellos socios que participen en el proceso productivo (mano de obra).

##### **2. Social**

- Mejoramiento en la calidad de vida de las familias que forman parte de Industria Condimentera del Azuay y de los productores locales.
- Reforzamiento de las relaciones dentro de la organización para el buen funcionamiento de la misma.



### 3. Ambiental

- Aportar de manera sostenible y rigiéndose a los parámetros de calidad (buenas prácticas de alimentos), bajo los lineamientos del Ministerio del Ambiente para evitar impactos negativos ocasionados por el desarrollo de las actividades de la planta procesadora de polvo de cebolla.

#### 6.1.2 Viabilidad del Modelo de Negocio

##### 1. Viabilidad Económica

Con los resultados obtenidos en el análisis económico se llegó a determinar que el proyecto es viable económicamente, pues su VAN es de \$ 3.684,91; la TIR 20% y el PRI es de 2 años 11 meses (*Ver Tabla 21, pág. 148*).

##### 2. Viabilidad Técnica

Industria Condimentera del Azuay para el desarrollo de sus actividades cuenta con la infraestructura, maquinaria y equipo adaptado a los requerimientos para su funcionamiento (*Ver Anexo 16, Inversión inicial*).

Además, la empresa cuenta con el personal calificado (socios) que participa en el proceso productivo, de igual manera el personal administrativo tiene las habilidades y destrezas técnicas para la correcta administración y operación de la planta.

Por otra parte, la principal actividad económica que se desarrolla en el cantón Santa Isabel es la agricultura, donde la producción de



cebolla sobresale entre sus productos, permitiendo a Industria Condimentera del Azuay contar con la materia prima para sus operaciones (transformación a polvo de cebolla).

### **3. Viabilidad Operacional.**

El modelo de negocio de Industria Condimentera del Azuay constituirá una herramienta gestión estratégica, tanto; operativa, comercial y financiera, que permita ofertar su producción en diferentes presentaciones comerciales (*Ver Tabla 12, pág. 141*), aportando de esta manera la economía local del cantón Santa Isabel, eliminando la explotación comercial de los intermediarios quienes son los que fijan los precios de la cebolla en bruto.

### **4. Viabilidad Legal**

Industria Condimentera del Azuay para desarrollar sus actividades cuenta con los permisos requeridos y demás requisitos legales necesarios para la producción y comercialización del producto, los cuales se señalan a continuación:

- Cuenta con el RUC bajo el tipo de contribuyente (sector de la Economía Popular y Solidario)
- Registro Sanitario y permiso de funcionamiento que avalan el cumplimiento de las normas de sanidad y permiten la distribución del producto.



- Estudio ambiental que evalúa los impactos ambientales que ocasionará el desarrollo de las actividades productivas y sus posibles medidas de mitigación.

## 6.2 Análisis de Riesgos del Modelo

En este análisis se logra identificar los riesgos inmersos en el desarrollo de las actividades de Industria Condimentera del Azuay, que pueden afectar su funcionamiento, razón por la cual, se plantea medidas de mitigación para disminuir el impacto en caso de presentarse.

En el cuadro 29 se presentan los riesgos detectados que pueden afectar al funcionamiento de la empresa, mientras que en el cuadro 30 se mencionan las medidas de mitigación a los posibles riesgos encontrados.

### 6.2.1 Riesgos críticos y medidas de mitigación

Cuadro 29. Análisis de Riesgos

Código	Aspecto	Posible Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor de Riesgo
R1	Financiero	Bajos niveles de ventas, dado por falta de posicionamiento en el mercado.	3	5	15
R2	Mercado	Incumplimiento de pedidos dado por eventos externos no contralados por la empresa (interrupciones eléctricas, accidentes, desastres naturales, etc.)	2	5	10
R3		Producto con poca aceptación en el mercado, debido a falta de estrategias de comercialización.	3	4	12
R4	Legal	Incumplimiento del contrato por parte de los socios y	1	3	3

		productores locales en la entrega de la materia prima.			
R5	Tecnológico	Falla operativa (daño de alguna máquina del proceso productivo).	3	5	15
R6	Competencia	Ingreso de nuevos ofertantes al mercado, ocasionado por la importación de productos extranjeros al no valorar la producción nacional.	4	5	20
R7	Personal	Accidentes laborales	2	3	6
R8		Ausentismo del personal sin previo aviso.	2	3	6
R9		Personal desmotivado.	3	4	12

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

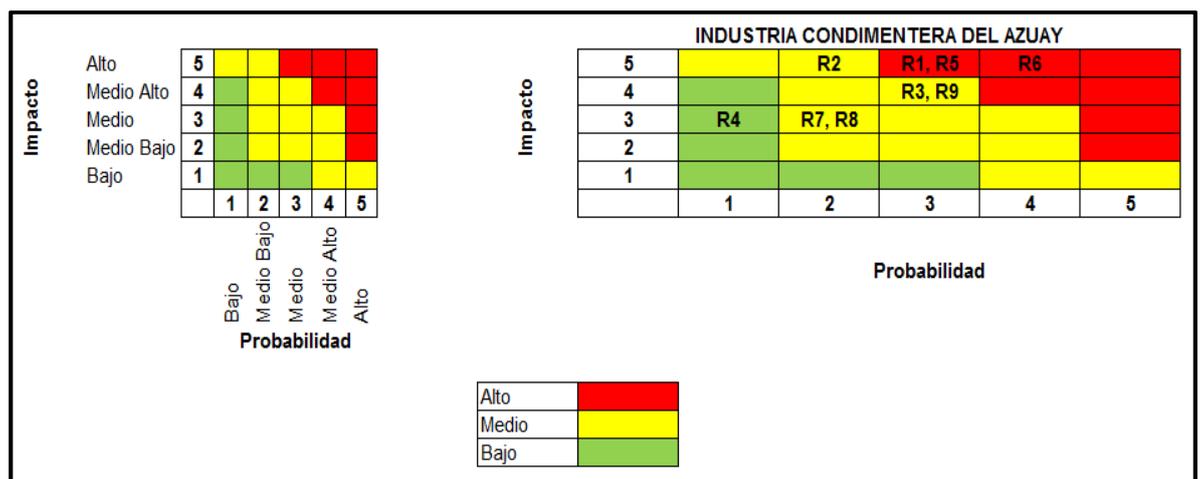


Ilustración 63. Matriz de Valoración de Riesgos

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

En base a la ilustración 63 se puede determinar que la mayoría de los riesgos tienen una valoración entre medio y alto, por lo cual es necesario plantear medidas de mitigación para prevenir posibles contratiempos a la empresa por los riesgos detectados.

A continuación, se enlistan las medidas de mitigación para los posibles riesgos antes identificados:



Cuadro 30. Medidas de mitigación

Aspecto	Posible Riesgo	Medidas de mitigación
Financiero	Bajos niveles de ventas, dado por falta de posicionamiento en el mercado.	Impulsar estrategias de promoción (publicidad online, muestras gratis y estrategias adicionales) para obtener mayores ventas.
Mercado	Incumplimiento de pedidos dado por eventos externos no contralados por la empresa (interrupciones eléctricas, accidentes, desastres naturales).	Mantener stock que permita cubrir los imprevistos. Mantener un acuerdo con los diversos clientes para enmendar el imprevisto al momento de presentarse, el mismo que se operativiza con políticas de entrega.
	Producto con poca aceptación en el mercado, debido a falta de estrategias de comercialización.	Dar a conocer el producto a través de publicidad online, muestras gratis y estrategias adicionales con la finalidad de lograr la aceptación en el mercado.
Legal	Incumplimiento del contrato por parte de los socios y productores locales en la entrega de la materia prima.	Dar el uso adecuado al cuarto frío con el objetivo de mantener un stock de materia prima para cubrir la producción. Generar cláusulas específicas para el cumplimiento puntual y en términos acordados la entrega de la materia prima.
Tecnológico	Fallas operativas (daño de alguna máquina del proceso productivo).	Mantenimiento periódico de equipos y maquinaria para la producción. Disponer de un listado de empresas que brinden asistencia técnica a este tipo de eventos.
Competencia	Ingreso de nuevos ofertantes al mercado, ocasionado por la importación de productos extranjeros al no valorar la producción nacional.	Fidelizar al cliente mediante el trato diferenciado, superando las expectativas que tiene sobre la calidad del producto y generando una experiencia única en la atención.
Personal	Accidentes laborales	Afiliación al seguro social. Capacitación a los empleados en temas relacionados a seguridad laboral.
	Ausentismo del personal sin previo aviso.	Aplicación del reglamento interno en el caso de no existir justificación alguna.
	Personal desmotivado.	Fortalecimiento organizacional que permita a los empleados ser parte de la empresa y en conjunto contribuyan en el crecimiento de Industria Condimentera del Azuay. Incentivar a los empleados a través de reconocimientos, bonificaciones.

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras



## **CAPITULO VII: APOORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad y la Región**

Para la formación de profesionales exitosos, el aporte académico impartido por los docentes en las diversas aulas de la Universidad de Cuenca ha sido indispensable para potencializar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante la carrera universitaria.

Con respecto a lo antes mencionado, el modelo de negocio desarrollado es una herramienta de gestión que ayuda a plantear estrategias para impulsar la producción y comercialización de un producto con valor agregado, con el objetivo de aprovechar los recursos locales y dinamizar la economía del cantón Santa Isabel, a través de la participación activa de todos los actores involucrados.

### **7.2 Conclusiones**

- Con el estudio realizado se determinó que el sector agrícola tiene una alta incidencia en la economía de país, representando el 8,01% del PIB total en el año 2018, por lo tanto, instituciones del sector público se encargan de brindar apoyo a los productores con el objetivo de incentivar la producción agrícola y lograr un constante crecimiento.
- La agricultura es una de las actividades que predomina dentro del cantón Santa Isabel, siendo la cebolla uno de los cultivos más representativos de la zona, razón por la cual, se vio la oportunidad



de aprovechar este recurso, a través de la transformación de la cebolla en bruto, en donde Industria Condimentera del Azuay generará un valor agregado a la producción y ofertará al mercado el producto (polvo de cebolla) en diferentes presentaciones, contribuyendo de esta manera al desarrollo socio-económico del cantón.

- Con el diagnóstico de la situación actual realizado a Industria Condimentera del Azuay, se determinó que carecían de mercado a quien ofertar su producto, a pesar de contar con la infraestructura, equipos y maquinaria para el proceso productivo; razón por la cual, las ventas no se han podido desarrollar adecuadamente.
- Industria Condimentera del Azuay carece de una contabilidad formal, lo que conlleva a que trabajen de manera empírica, sin un registro de los ingresos y egresos por las actividades desarrolladas, ocasionando dificultad para determinar la rentabilidad real de la empresa.
- Con el desarrollo del modelo de negocio se llegó a conocer que los socios y productores de la zona estarían dispuestos a proveer de materia prima para la producción, a un precio promedio anual de \$20.00 por saco, valor que les permite recuperar la inversión realizada y no depender de la fijación del precio de los intermediarios.
- Con la investigación de campo efectuada para Industria Condimentera de Azuay, se determinó que el polvo de cebolla tendrá aceptación en el mercado por empresas de embutidos,



supermercados y restaurantes de la ciudad de Cuenca, no obstante, la empresa descarta como clientes a las empresas de embutidos debido a que los costos de producción generan un precio mayor (\$32.00 kg) al de empresas dedicadas a la venta del producto por volumen (\$3.00 a \$7 kg).

- Para determinar el precio de venta del polvo de cebolla se consideró los costos fijos (\$42.645,06) y variables (\$26.030,97) incurridos dentro de la producción, más un margen de beneficio del 23% que permita obtener utilidades.
- Con el levantamiento de la información económica y financiera se elaboraron los estados financieros y flujo de caja, obtenido como resultado un VAN positivo con un valor de \$ 3.684,91, una TIR del 20% y un PRI de 2 años 11 meses, valores que demuestran la viabilidad del proyecto.
- El polvo de cebolla que ofertará Industria Condimentera del Azuay, pasa por un proceso productivo que permite obtener un producto de calidad, 100% puro y concentrado, logrando diferenciándose de la competencia.
- Industria Condimentera del Azuay al no contar con estrategias comerciales, no ha logrado posicionarse y difundir el producto en el mercado.
- El modelo de negocio propuesto bajo la metodología CANVAS, constituye una herramienta de gestión estratégica, se basan en lineamientos (segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos, actividades,



asociaciones y estructura de costes), que permiten conocer el proceso a seguir para alcanzar los objetivos planteados y que al ser implementado por Industria Condimentera del Azuay beneficiará a los socios, productores locales y a su vez ayudará a fortalecer la economía del cantón Santa Isabel.

### 7.3 Recomendaciones

- Aprovechar la infraestructura, maquinaria y recursos que Industria Condimentera del Azuay posee y poner en marcha el modelo de negocio propuesto, debido a que en el análisis económico y financiero se demostró la viabilidad del proyecto con un VAN positivo de \$3.684,91, un TIR del 20% y un PRI de 2 años 11 meses.
- Industria Condimentera del Azuay requiere manejar una contabilidad formal que le permita llevar un registro de los ingresos y egresos, obtener estados financieros y tomar decisiones adecuadas por parte de la gerencia para el fortalecimiento.
- Aplicar las estrategias promocionales propuestas (publicidad online, muestras gratis y estrategias adicionales con los supermercados para ofertar el polvo de cebolla en combo o con productos complementarios), para que el producto se dé a conocer, lograr el reconocimiento de la empresa y a su vez la fidelización de la marca ICA (Industria Condimentera del Azuay).
- Socializar con los involucrados (socios y trabajadores) el manual de procesos productivos en base a las buenas prácticas de manufactura cumpliendo con las normas de calidad exigidas,



además; se debe manejar un manual de uso de los equipos y maquinaria con la finalidad de evitar inconvenientes en el proceso de producción.

- Socializar y difundir periódicamente con los socios y empleados la planificación estratégica de Industria Condimentera del Azuay, buscando así el empoderamiento de la filosofía institucional a todos sus miembros, con la finalidad de crear compromiso, alcanzar los objetivos propuestos e impulsar el crecimiento de la empresa.
- De acuerdo al estudio realizado se determinó como estrategia principal la diversificación de la cartera de productos que permita mejorar la rentabilidad de Industria Condimentera del Azuay aprovechando adecuadamente los recursos agrícolas que dispone el cantón, con el objetivo de abarcar nuevos clientes y ser competitivos frente a empresas con mayor participación en el mercado.
- Industria Condimentera del Azuay deberá contar con personal calificado en el área de alimentos que le permita innovar en nuevos productos aprovechando como materia prima el polvo de cebolla.
- Establecer un presupuesto anual para el desarrollo de las operaciones de Industria Condimentera del Azuay, tanto para costos de producción y gastos operativos, con la finalidad de aprovechar eficaz y eficientemente los recursos
- Industria Condimentera del Azuay debe programar dentro de su POA institucional, la identificación y participación a eventos y ferias para promocionar la cartera de productos posicionado el reconocimiento del producto y marca en el mercado local, regional y nacional.



- Considerar las medidas de prevención planteadas para mitigar los riesgos inmersos al giro del negocio, con el objetivo de evitar contratiempos que puedan suscitarse en el desarrollo de las actividades productivas de la empresa.
- Pese a que la TIR es superior a la tasa de descuento, se puede considerar que el 4,10% de excedente puede ser volátil por las características del mercado, razón por la cual, se recomienda generar una clusterización de clientes, específicamente orientado a una tipología de producción y una dinámica de estacionalidad en consumo-producción: producto terminado (polvo de cebolla) y producción agrícola (siembra de cebolla).



## ANEXOS

### Anexo 1: Solicitud de información de precios de la cebolla al MAG

Cuenca, 30 de Mayo de 2019.

Ingeniero Jhon Atencia Mestanza  
Director Distrital del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Azuay

De nuestra consideración

Yo Carmen Patricia Aucay Cornejo con cédula de identidad No 0106444995, y mi compañera Andrea Priscila Barbecho Gómez con cédula de identidad No 0105277016, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, de la Universidad de Cuenca solicitamos a usted muy comedidamente autorice a la Unidad Distrital de Información Nacional Agropecuaria (UDINA) libere la información de los precios de cebolla a nivel productor y precio en mercado mayorista (periodo 2012- actualidad), información requerida para la realización de nuestro trabajo de titulación.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

  
Carmen Patricia Aucay Cornejo

  
Andrea Priscila Barbecho Gómez

Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Fecha: 2019-05-30 11:44:13 GMT -05  
Documento No: MAG-UGDVAZUAY-2019-0655-E  
Recibido por: Ruth Lorena Cabrera Solís  
Para verificar el estado de su documento ingrese a <https://www.gestordocumental.poh.ec>  
con el usuario 0106444995

1/1

\* Documento generado por Quidax

Ilustración 64. Solicitud de información de precios de la cebolla al MAG  
Elaborado por: Autoras



## Anexo 2: Solicitud enviada a la Junta de Regantes Santa Isabel

Cuenca, 10 de Junio de 2019.

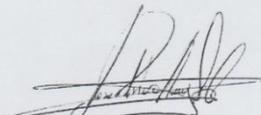
Ing. Elena Bermeo  
Presidenta de la Junta de Regantes Santa Isabel

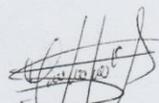
De nuestra consideración

Reciba un cordial saludo, a la vez deseándole éxitos en sus funciones diarias, nosotros Carmen Patricia Aucay Cornejo con cédula de identidad No 0106444995, y mi compañera Andrea Priscila Barbecho Gómez con cédula de identidad No 0105277016, egresadas de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Cuenca, en virtud de que estamos desarrollando nuestro trabajo de titulación (Modelo de Negocio para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel, 2019) y nos encontramos levantando información primaria a través de encuestas y mapeo de sectores, solicitamos muy comedidamente a usted nos facilite información acerca del número de usuarios de cada módulo que conforma la Junta de Regantes Santa Isabel.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

  
Eco. Patricio Aucay  
Tutor de la Tesis

  
Carmen Aucay  
Estudiante  
carmen.aucay@ucuenca.edu.ec

  
Andrea Barbecho  
Estudiante  
andrea.barbecho@ucuenca.edu.ec



Ilustración 65. Solicitud enviada a la Junta de Regantes Santa Isabel  
Elaborado por: Autoras



**Anexo 3: Solicitud enviada al presidente del canal de riego Río Rircay  
(Jubones)**

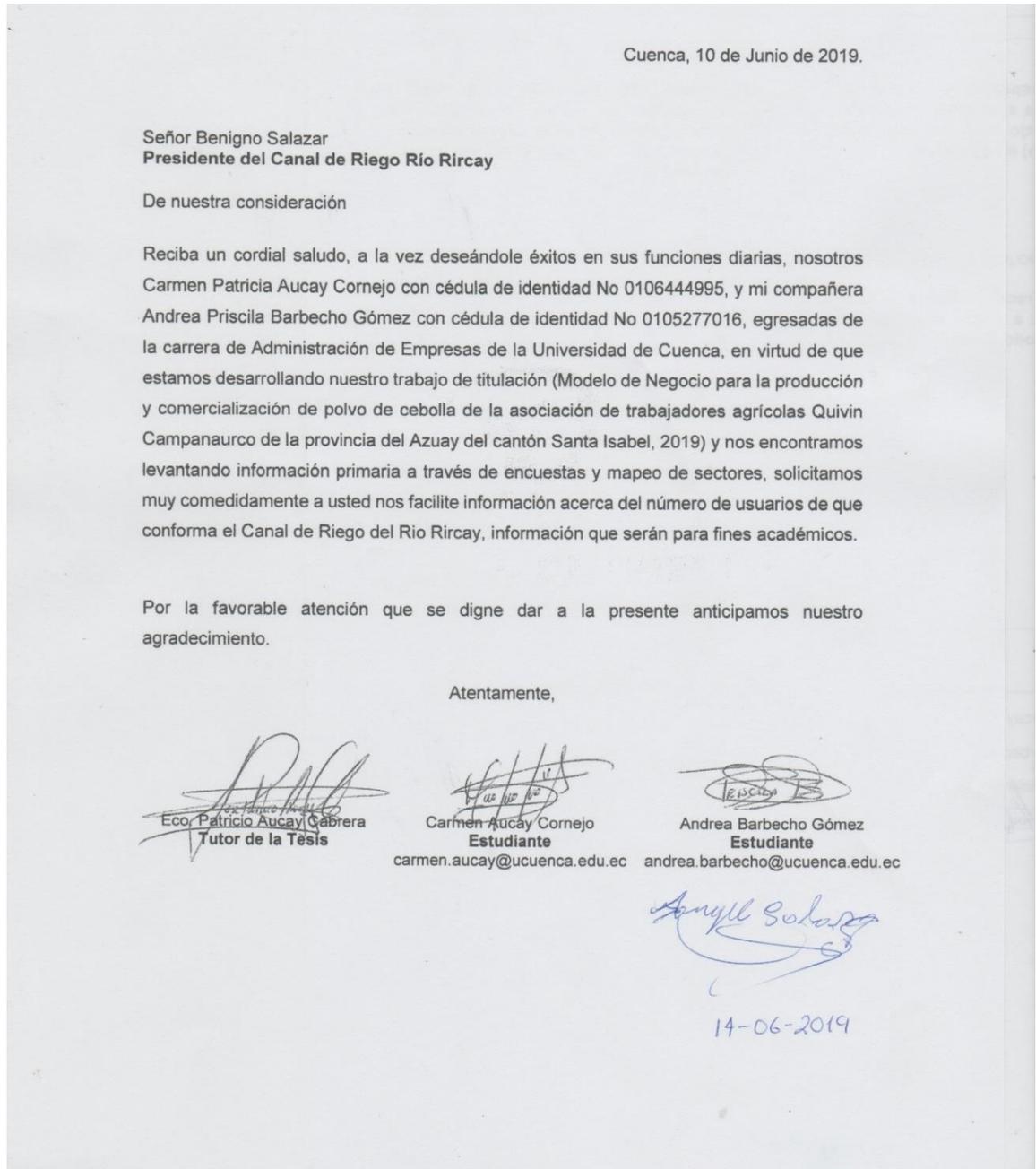


Ilustración 66. Solicitud enviada al presidente del canal de riego Río Rircay  
Elaborado por: Autoras



**Anexo 4:** Información del número de usuarios otorgada por la Junta de Regantes de Santa Isabel

<b>JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO SANTA ISABEL</b>			
<b>NOMINA DE PRESIDENTES DE LOS MODULOS PERIODO 2018/2019</b>			
<b>MODULO</b>	<b>NOMBRE DE PRESIDENTE</b>	<b>UBICACION</b>	<b>TELEFONO</b>
1 AL 51	Sra. Elena Bermeo	Guagual	982244559
2 AL 30	Sr. Sergio Bustamante	Cercaloma	998461052
31	Sr. Fernando Naranjo	Guachurco	999943979
35 AL 39	Sr. Luis Diaz	San Nicolas	0989940862 / 2270603
32 AL 52	Sr. Alberto Llivisupa	Guabopamba	
54 AL 56	Sr. Rigoberto Mora	Barrio Narvaez	2271041
57-58	Sr. Benito Delgado	Higuerón	
59 AL 60	Sr. Pablo Narvaez	San Nicolas	
62B	sr. Alberto Duran	Barrio Narvaez	
62A-63-75	Sr. Milton Tacuri	Limón	988184929
64 AL 74	Sr. Homero Tapia	Los Pueres	979565563
77	Sr. Alejandro Ortiz	El Ramal	
80 AL 86	Sra. Jamileth Curillo	El Ramal	992200965
87 AL 93	Sra. Leonor Prieto	Lacay	998672206
94-95	Sr. Alcides Siguenza	El Calvario	992463652
96-97	Sr. Angel Curillo	El Singular	980183401
79-98-ABC	Sra. Susana Yunga	San Juan	989034545
99-100	Sra. Rubia Mococho	Guaboloma	0991341516 / 2270486
101 AL 102	Sr. Ernesto Guerrero	El Tablón	990087563
105	Sr. Manuel Guaman	Dandán	
106	Sr. Efrain Ordoñez	Dandán	994687753
107	Sr. Susana Calle	Dandán	
108 AL 109	Sr. Eleuterio Quezada	Sharonil	967615078
110	Sr. Telmo Erraez	Gramá	991805622
111	Sr. Armando Aucay	Cebadillas	969472212
112	Sr. Jefferson Patiño	Cochaseca	
113	Sr. Jose Llivisupa	Tugula	
114	Sr. Manuel Saquicela	Algarrobos	
115-116	Sr. Segundo Macas	Peñablanca	994095572
120	Sr. Antonio Alvarracin	Ashidel	
121	Sr. Mesias Mejia	Chalcalo	
122	Sr. Manuel Mendieta	Cooperativa Dandán	
123	Sr. Jose Medina	Quivín campanahurco	959905123
124	Sr. Miguel Davila	Asoc. Santa Isabel	
125	Sr. Fausto Quezada	Asoc. Hato Pilches	
126	Sra. Raul Guaman	Puenteloma	
127	Sr. Segundo Serrano	Pilancón	988961912
128	Sr. Leonidas Duran	Machuguaico	

*Ilustración 67.* Información del número de usuarios otorgada por la Junta de Regantes de Santa Isabel

Fuente: (Junta de Regantes Santa Isabel)  
Elaborado por: Junta de Regantes Santa Isabel



**Anexo 5: Oficio para realizar encuestas a empresas de embutidos**



Ilustración 68. Oficio para realizar encuestas a empresas de embutidos  
Elaborado por: Autoras



## Anexo 6: Oficio para realizar encuestas a supermercados



Ilustración 69. Oficio para realizar encuestas a supermercados  
Elaborado por: Autoras

**Anexo 7: Restaurantes encuestados**

*Cuadro 31. Restaurantes a ser encuestados*

<b>I561001 - RESTAURANTES, CEVICHERÍAS, PICANterÍAS, CAFETERÍAS, ETCÉTERA, INCLUIDO COMIDA PARA LLEVAR.</b>		
<b>N</b>	<b>ALEATORIO</b>	<b>RAZÓN SOCIAL (RESTAURANTE)</b>
1	40	BLANDIN EULALIA
2	158	GUERRERO MARIA
3	108	TIGRE ANGEL
4	233	ROCANO OLMEDO
5	19	SAGBAY LEONOR
6	149	SUQUILANDA ANGEL
7	103	PINTADO JUDITH
8	173	SANCHEZ ROSA
9	207	GUARACA MANUEL
10	188	MONTALEZA LILIA
11	76	CHACA ANA
12	128	SARMIENTO JORGE
13	135	SAGUAY CARMEN
14	230	OTAVALO MARIO
15	97	PRADO MARCO
16	163	QUIROZ LOLA
17	255	HURTADO OLGA
18	243	ALARCON TEODORO
19	141	LUPERCIO ROSA
20	96	SEMPERTEGUI ADRIAN
21	126	PADILLA MARIA
22	104	CORREA CECILIA
23	154	LLIVIPUMA SONIA
24	176	ROLDAN JESSICA
25	206	VASQUEZ ROSA
26	30	ALVARADO HERNAN
27	74	CARVAJAL DOLORES
28	28	ILLESCAS IVANKA
29	23	GARCIA YINSSON
30	185	CALLE JESSICA
31	42	DIAZ MAYRA
32	43	GONZALEZ PRISCILA
33	69	URGILEZ SARA
34	159	MURILLO MARIA
35	177	PRETENTE MIRIAN
36	211	ORTEGA EDGAR



37	120	RIERA RENY
38	39	QUEZADA JACKELINE
39	174	GUAZHAMBO ANA
40	180	BARROS BENIGNO
41	118	ORDOÑEZ SONIA
42	169	YANZA GRIMA
43	102	MONTERO SANTIAGO
44	53	ALVAREZ IVAN
45	256	RIVAS EDWIN
46	48	CARRION ELVIA
47	226	JACOME JUANA
48	9	PIZARRO MARITZA
49	18	CORREA ELENA
50	22	TORAL ELSA
51	47	OCHOA NARCISA
52	222	CARCHI MARIA
53	52	TELLO TANIA
54	242	PARRILLADA OLMOS
55	70	QUITO ANA
56	98	LOAYZA MONICA
57	100	CORDERO SIMON
58	134	CARMONA NELLY
59	142	MINCHOLA ROSA
60	123	MOROCHO LUIS
61	12	LOJA ROSA
62	93	OROZCO PAOLA
63	121	CARPIO MARIA
64	157	GALINDO JUAN
65	258	LOAIZA JHOANA
66	198	ABRIL MARIA
67	83	NIETO ADRIAN
68	110	MONTERO FRANCISCA
69	25	FAJARDO JOSE
70	16	LABANDA ALICIA
71	99	SALAZAR JUDY
72	41	MORALES MARIA
73	45	CORELLA MARIA
74	140	ZEAS DAVID
75	254	MONTAÑO ANGEL
76	228	FAREZ ABRAHAN
77	234	CRESPO CINDY
78	247	UZHCA CARLOS
79	150	VALDIVIESO VERONICA
80	151	KUSANOVIC MARIA



81	26	ORTEGA NANCY
82	33	VERA JENNIFER
83	94	VIZUELA MARCO
84	245	ENCALADA TRANSITO
85	133	TACURI GLORIA
86	178	URGILEZ GABRIELA
87	155	VASQUEZ JESUS
88	201	CUMBE MIGUEL
89	244	GALVIS VIVIANA
90	251	JARAMILLO ELIZABETH
91	200	FERNANDEZ MELBA
92	127	MEJIA MARIA
93	161	GALARZA FLOR
94	191	LLANO VICTOR
95	204	CHIQUI JOSE
96	49	CARDENAS YULIANA
97	246	RIVERA BLANCA
98	1	ECHEVERRIA LIGIA
99	164	IDROVO LOURDES
100	189	MEJIA PEDRO
101	130	MOROCHO MARIA
102	95	BRAVO ROSANA
103	212	VALLEJO MIRIAN
104	183	GUARTATANGA MARIA
105	197	DOMINGUEZ MIRIAN
106	147	SEVILLANO NELLY
107	229	UGALDE MARIA
108	17	SARMIENTO JOSE
109	59	CORDERO RAUL
110	179	AGUILERA ADRIANA
111	77	ANDRADE MIGUEL
112	57	ALVARRACIN ANA
113	119	VELIZ JOHANNA
114	145	JARAMA MARIA
115	223	VALDIVIEZO MARIA
116	253	VACA MARCO
117	109	TORRES ELSA
118	215	FIGUEROA MARCO
119	205	NOVILLO ROSARIO
120	153	TAPIA DAVID
121	10	PARRA JESICA
122	250	RAMON NELSON
123	170	MATUTE MARIO
124	27	CABRERA DAYSI



125	101	PESANTEZ PEDRO
126	38	MORA NUBE
127	114	JARAMILLO JORGE
128	231	SOTOMAYOR DANIELA
129	187	AREVALO MARITZA
130	167	CALLE FRANKS
131	213	VINUEZA SONIA
132	240	PAUCAR MERCEDES
133	225	CHUNCHI ENMA
134	7	SACTA CARMEN
135	239	RIVAS DIANA
136	257	ORELLANA JENNY
137	50	PORTILLO ROSARIO
138	54	DELGADO ALICIA
139	138	GARCIA LUZ
140	252	AYALA YENNY
141	92	UYAGUARI SONIA
142	87	GONZALEZ ARIEL
143	209	RAMIREZ DUESMAN
144	71	MEJIA MARIA
145	65	MENDOZA WILMER
146	62	DELGADO JULIO
147	32	GUAMAN MONICA
148	86	GUTIERREZ SANDRA
149	217	MENDIETA NUBE
150	194	SUQUITANA DIANA
151	220	CUZCO CLARA
152	85	ANDRADE MARIA
153	20	BARROS MARIA
154	79	VERA WILSON
155	36	REMACHE MANUEL
156	63	JAPA GLADIS
157	199	CASTRO MARIANA
158	184	CHUCHUCA DEISY
159	3	BARROS MELANEA
160	136	CARRION MELVA
161	24	AMAY ESTHER
162	8	ARMIJOS PIEDAD
163	171	PAUCAR MARIA
164	210	CRESPO NARSISA
165	61	CORONEL CARMITA
166	116	MOROCHO JORGE
167	35	VALOES CIA. LTDA.
168	5	ALBORNOZ GUSTAVO



169	238	HURTADO PAMELA
170	89	VERA MAYRA
171	196	TOLA LAURA
172	106	MALDONADO ALICIA
173	15	CORDOVA GLORIA
174	156	BARRETO OSCAR
175	80	AGUILAR JORGE
176	227	ORDOÑEZ MARIA
177	219	LUPERCIO MARIA
178	216	REINOSO NANCY
179	11	SIGUENZA OLGA
180	166	ZEAS MARIA
181	262	TIRADO JORGE
182	72	VERA OLGA
183	181	SUIN NELLY
184	68	BACULIMA CHRISTIAN
185	172	LOJA VICTOR
186	51	GORDILLO LUZ
187	137	FLORES JUSTO
188	208	GONZALEZ DINA
189	46	PIEDRA MARCIA
190	202	MATUTE GLORIA
191	117	DURAN JULIA
192	34	PARRILLADAS LA HERRADURA CIA. LTDA.
193	21	JARRO MARTHA
194	241	GARCIA ELDIS
195	248	FAJARDO RUTH
196	37	LAZO CLEVER
197	78	ALVAREZ EDIN
198	107	GUTIERREZ LIBIA
199	14	CUMBE MARIA
200	113	MONTALVO EDUARDO
201	122	FERNANDEZ LUIS
202	192	QUIZHPI ROSA
203	263	ROLDAN PAOLA
204	75	LUZURIAGA ROSA
205	31	JOE'S BURGERS Y MAS CIA. LTDA.
206	29	QUINN KAREN
207	81	CALLE JAIME
208	144	QUITO MARIA
209	60	ALTAMIRANO SEGUNDO
210	111	TORRES SEBASTIAN
211	165	VILLA CARMEN



212	44	MALDONADO DORA
213	221	RIVERA TANIA
214	2	HERRERA WILLIAM
215	143	COCHANCELA JULIO
216	67	ORELLANA MANUEL
217	195	PACHECO LIBIA
218	82	VAN SANDRA
219	146	BARROS GLADIS
220	235	TURCOTTE MARIE
221	88	VELEZACA EGMA
222	64	JIMENEZ KELLY
223	105	CAMPOVERDE JOSE
224	124	LITUMA CARMEN
225	203	GUEVARA GLORIA
226	249	LOJA VALERIA
227	129	BERMEO MARIA
228	162	BARRERA CARMEN
229	260	BAUTISTA NELSON
230	55	MACAS LELI
231	73	TENEMAZA MIGUEL
232	186	QUIZHPE RAFAEL
233	132	VAZQUEZ TANIA
234	218	PINOS MARIA
235	190	GUARNIZO ALEX
236	66	GUTAMA TARCILA
237	261	PAUTA KATHERINE
238	84	JARA ARTURO
239	139	ARTEAGA JUAN
240	13	ARIAS DOLORES
241	56	GUZMAN JOSE
242	115	VALDEZ AIDA
243	232	WEBSTER MARIA
244	6	GUAMAN AMELIA
245	91	CHAMBA MARLENE
246	112	CORRAL FEDERICO
247	175	CEDILLO MARIA
248	224	JARA CELIA
249	4	MOROCHO SONIA
250	259	MENDOZA MAURICIO
251	152	CUMBICOS PAZ
252	168	SALAZAR MATIAS
253	236	ACURIO MARIA
254	58	ENCALADA NELVA
255	193	FIGUEROA NANCY



256	214	HERRERA MARTHA
257	148	GARZON ADRIANA
258	131	CHIMBO VICTOR
259	90	KUANG JINLAN
260	237	LITUMA TERESA
261	182	COBOS MARIANA
262	125	ZAMBRANO CLARA
263	160	GUIRACOCHA MARGARITA

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Elaborado por: Autoras



Anexo 8: Modelo de encuesta a productores

 <b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS</b> <b>CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>ENCUESTA PARA PRODUCTORES</b>	N°
--	----

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información útil y confiable sobre la producción de cebolla en la parroquia Santa Isabel, la información obtenida será utilizada para fines académicos. Su opinión es muy valiosa, por favor tómese unos minutos para completar la siguiente información.

**Objetivo de la Investigación:** Fortalecer la economía local del cantón Santa Isabel y mejorar la calidad de vida de las familias que conforman la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanauro y de los productores locales; a través, de la utilización de los recursos que poseen, generando valor agregado a la producción y comercialización de cebolla.

**Ubicación Geográfica**

Provincia: Azuay

Cantón: Santa Isabel

Parroquia: Santa Isabel

Área: Rural

Sector: \_\_\_\_\_

**4. ¿Cuántas veces al año siembra la cebolla y en qué mes/es?**

1 vez	
2 veces	
3 veces	
4 veces	
Más de 4 veces	

Especifique el mes o meses:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Perfil del Encuestado**

Género: Masculino: \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_

Edad: 20 a 30 \_\_\_\_\_ 31 a 40 \_\_\_\_\_ 41 a 50 \_\_\_\_\_

51 a 60 \_\_\_\_\_ más de 60 \_\_\_\_\_

Estado Civil: Soltero/a \_\_\_\_\_ Casado/a \_\_\_\_\_

Divorciado/a \_\_\_\_\_ Viudo/a \_\_\_\_\_

Unión libre \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuántas libras de cebolla siembra al año?**

1 libra	
2 libras	
3 libras	
4 libra	
Más de 4 libras	

Otros \_\_\_\_\_

**1. ¿Cuál es la superficie de terreno que posee para la agricultura?**

Menos de una hectárea	
1 hectárea	
2 hectáreas	
3 hectáreas	
4 hectáreas	
Más de 4 hectáreas	

**2. ¿Siembra Ud. cebolla?**

Si	
No	

*Si su respuesta es NO pase a la pregunta 12*

**3. ¿Cuántas hectáreas o extensión de terreno destinan para la siembra de cebolla?**

\_\_\_\_\_

**6. ¿Cuántos quintales de cebolla en promedio cosecha por cada libra de cebolla sembrada?**

N° de quintales \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuál es el precio más bajo al que ha llegado a vender el quintal de cebolla?**

\$ \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuál es el precio más alto al que ha llegado a vender el quintal de cebolla?**

\$ \_\_\_\_\_





Anexo 9: Modelo de encuesta para empresas de embutidos

	<b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS</b> <b>CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>ENCUESTA PARA EMPRESAS</b>	N°
--	---	----

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información útil y confiable sobre la demanda que tendrá el polvo de cebolla, la información obtenida será utilizada para fines académicos. Su opinión es muy valiosa, por favor tómese unos minutos para completar la siguiente información.

**Objetivo de la Investigación:** Fortalecer la economía local del cantón Santa Isabel y mejorar la calidad de vida de las familias que conforman la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco; a través, de la utilización de los recursos que poseen, generando valor agregado a la producción y comercialización de cebolla.

**Ubicación Geográfica**  
 Provincia: Azuay  
 Cantón: Cuenca  
 Dirección: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿La empresa que Ud. dirige utiliza polvo de cebolla como materia prima para la elaboración de sus productos?

Si	
No	

*Si su respuesta es NO fin de la encuesta*

2. ¿El polvo de cebolla que utilizan es de procedencia Nacional o es Importado?

Nacional	
Importado	

*Pase a la pregunta 3*  
*Pase a la pregunta 6*

3. ¿Si el polvo de cebolla que su empresa adquiere es Nacional cada que tiempo lo adquiere?

Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Anual	

4. ¿En qué unidad de medida lo adquiere su empresa?

Quintales	
Kilogramos	
Toneladas	

5. ¿Qué valor paga la empresa por la unidad de medida antes mencionada?

\$ \_\_\_\_\_

*Pase a la pregunta 9*

6. ¿Si el polvo de cebolla que su empresa adquiere es Importado cada que tiempo lo adquiere?

Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Anual	

7. ¿En qué unidad de medida lo adquiere su empresa?

Quintales	
Kilogramos	
Toneladas	

8. ¿Qué valor paga la empresa por la unidad de medida antes mencionada?

\$ \_\_\_\_\_



 UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA PARA EMPRESAS

9. ¿Conoce empresas Nacionales que oferten el polvo de cebolla?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_

10. ¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir el polvo de cebolla a un nuevo proveedor con un precio competitivo al de sus actuales proveedores?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

11. En el cantón Santa Isabel existe la Asociación Quivin Campanaurco la cual se dedica a la producción de polvo de cebolla ¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir su producto?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

*Gracias por su colaboración*

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Firma del encuestado

Aplicado por: Carmen Aucay

Andrea Barbecho

Revisado por: Econ. Patricio Aucay

Ilustración 71. Modelo de encuesta para empresas de embutidos  
Elaborado por: Autoras



Anexo 10: Modelo de encuesta para supermercados



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA PARA SUPERMERCADOS**

N°

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información útil y confiable sobre la demanda que tendrá el polvo de cebolla, la información obtenida será utilizada para fines académicos. Su opinión es muy valiosa, por favor tómele unos minutos para completar la siguiente información.

**Objetivo de la Investigación:** Fortalecer la economía local del cantón Santa Isabel y mejorar la calidad de vida de las familias que conforman la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco; a través, de la utilización de los recursos que poseen, generando valor agregado a la producción y comercialización de cebolla.

**Ubicación Geográfica**  
 Provincia: Azuay  
 Cantón: Cuenca  
 Dirección: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir polvo de cebolla para ofertar a sus clientes?

Si	
No	

*Si su respuesta es NO fin de la encuesta*

2. ¿En qué presentaciones le gustaría adquirir el producto en paquetes de 24 unidades o quintales?

	Unidades	Quintales
30 gramos		
60 gramos		
100 gramos		
250 gramos		
500 gramos		
1 kilogramo		
2 kilogramos		

3. ¿Con que frecuencia adquiriría el producto?

Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Anual	

4. En el cantón Santa Isabel existe la Asociación Quivin Campanaurco la cual se dedica a la producción de polvo de cebolla ¿Su empresa estaría dispuesta a adquirir su producto?

Si	
No	

Observaciones.....  
 .....  
 .....  
 .....

*Gracias por su colaboración*

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Aplicado por: Carmen Aucay  
 Andrea Barbecho

Revisado por: Econ. Patricio Aucay

Firma del encuestado

.....

Ilustración 72. Modelo de encuesta para supermercados  
Elaborado por: Autoras



### Anexo 11: Modelo de encuesta para restaurantes

 <b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS</b> <b>CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>ENCUESTA PARA RESTAURANTES</b>	N°
---	----

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información útil y confiable sobre la producción de cebolla en la parroquia Santa Isabel, la información obtenida será utilizada para fines académicos. Su opinión es muy valiosa, por favor tómesese unos minutos para completar la siguiente información.

**Objetivo de la Investigación:** Fortalecer la economía local del cantón Santa Isabel y mejorar la calidad de vida de las familias que conforman la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco y de los productores locales; a través, de la utilización de los recursos que poseen, generando valor agregado a la producción y comercialización de cebolla.

**Ubicación Geográfica**  
 Provincia: Azuay  
 Cantón: Cuenca  
 Dirección: \_\_\_\_\_

**4. ¿En dónde frecuentemente adquiere la cebolla?**

Mercado	
Supermercado	
Tienda	
Entrega directa	

Nombre: \_\_\_\_\_

**1. ¿Su restaurante utiliza cebolla para preparar los diferentes platos que ofrece?**

Si	
No	

*Si su respuesta es NO fin de la encuesta*

**2. ¿Con qué frecuencia mayormente adquiere Ud. cebolla?**

Diario	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	

**3. ¿En qué unidad principalmente adquiere la cebolla y cuánto paga por dicha unidad?**

Libras	
Kilos	
Porciones	
Sacos pequeños	
Quintales	

Precio \$ \_\_\_\_\_

**5. En el cantón Santa Isabel existe la Asociación Quivin Campanaurco, la cual se dedica a producir polvo de cebolla ¿Su restaurante estaría dispuesto a adquirir el producto como condimento para la preparación de sus diferentes platos?**

Si	
No	

*Si su respuesta es NO fin de la encuesta*

**6. ¿En qué presentación le gustaría adquirir el producto?**

	Unidades
30 gramos	
60 gramos	
100 gramos	
250 gramos	
500 gramos	
1 kilogramo	
2 kilogramos	



 UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA PARA RESTAURANTES

7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 30 gramos de polvo de cebolla?

\$1,10	<input type="checkbox"/>
\$1,20	<input type="checkbox"/>
\$1,30	<input type="checkbox"/>

*Gracias por su colaboración*

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Firma del encuestado

Aplicado por: Carmen Aucay

Andrea Barbecho

Revisado por: Econ. Patricio Aucay C.



*Ilustración 73. Modelo de encuesta para restaurantes  
Elaborado por: Autoras*

**Anexo 12: Resultados de las encuestas aplicadas a productores**

- **Variable:** Sector del encuestado

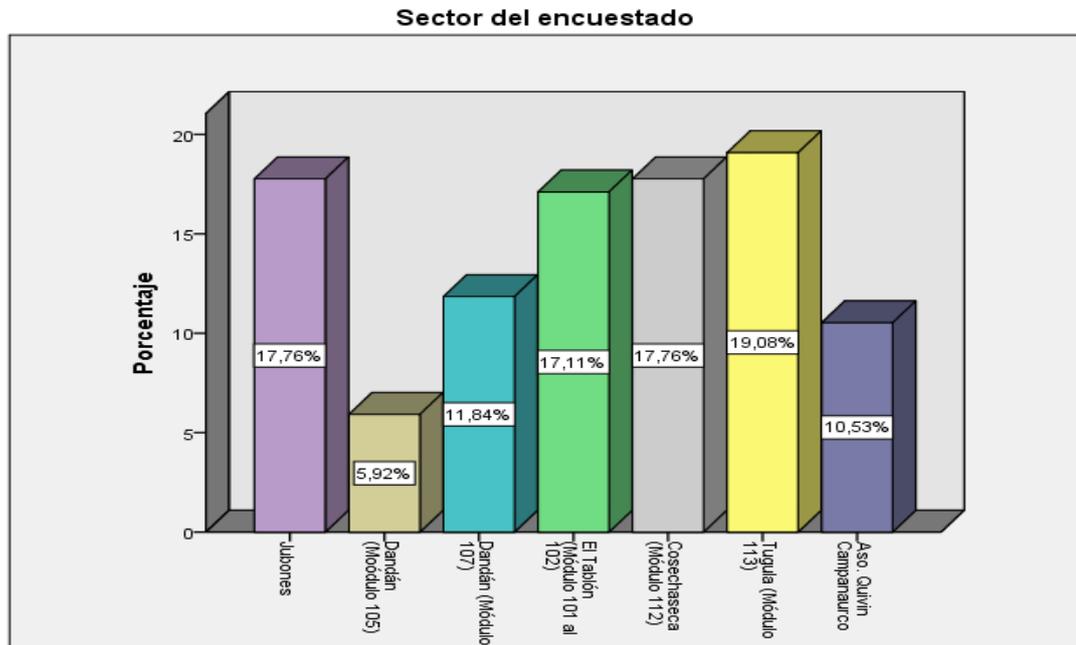


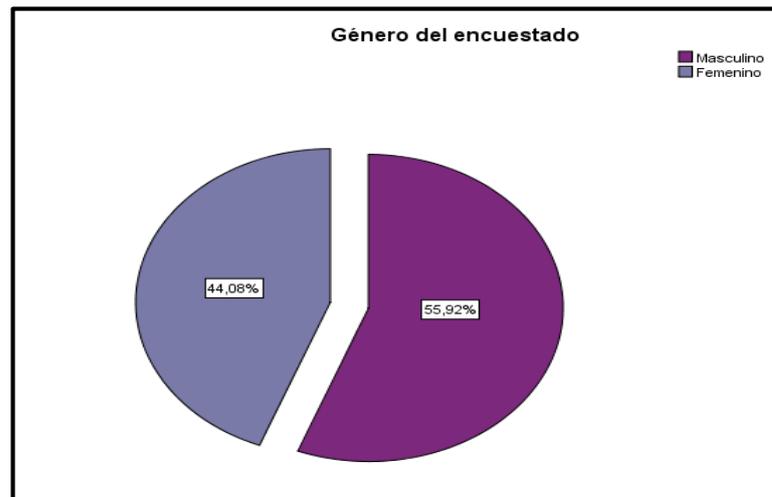
Ilustración 74. Sector de los encuestados

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Los productores encuestados en la parroquia Santa Isabel de los módulos de agua de riego Tugula, Cochaseca, Jubones y El Tablón, mantienen similar número de agricultores en cada uno de estos sectores, mientras tanto en menor proporción está conformada por los módulos de Dandán (modulo 107), la asociación Quivin Campanaurco y Dandán (módulo 105).

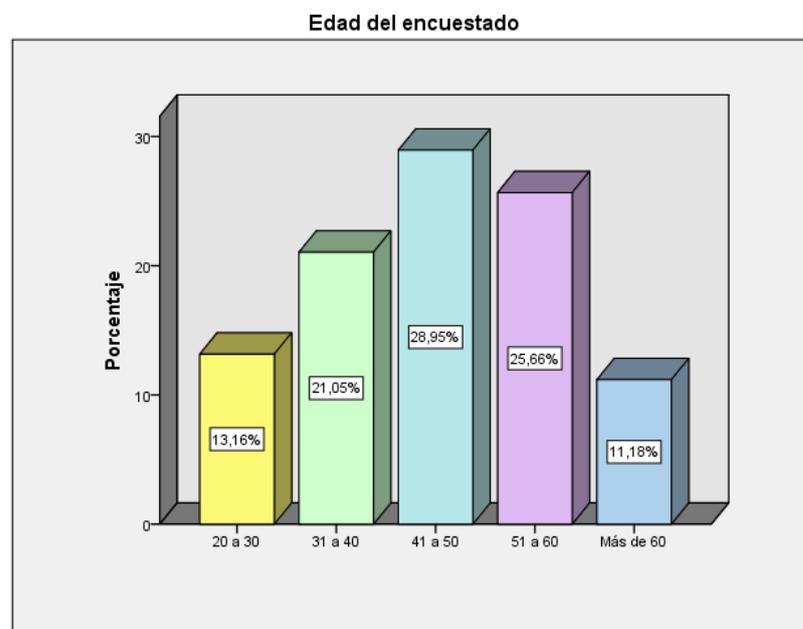
- **Variable:** Género del encuestado



*Ilustración 75. Género de los encuestados*  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Con referencia al género de los agricultores encuestados en los diferentes módulos de riego de la parroquia Santa Isabel un 55.92% está representado por el género masculino y un 44.08% lo integra el femenino.

- **Variable:** Edad del encuestado

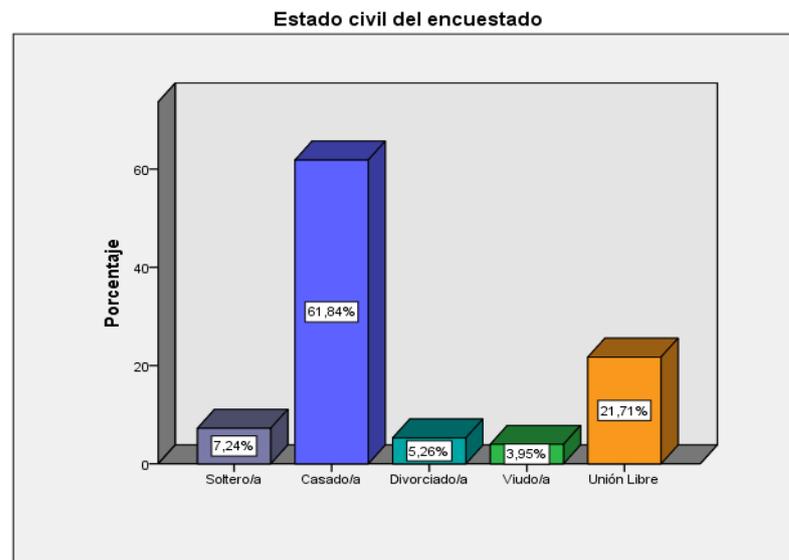


*Ilustración 76. Edad de los encuestados*  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Los agricultores encuestados en su mayoría están integrados por edades de entre 41 a 50, 51 a 60, 31 a 40 años, con una representación de

28.95%, 25.66% y 21.05% respectivamente, mientras que existen un 13.16% de jóvenes dedicados a esta actividad que tienen edades entre 20 a 30 años y en menor proporción está conformado por personas de más de 60 años con un 11.16%.

- **Variable:** Estado civil del encuestado

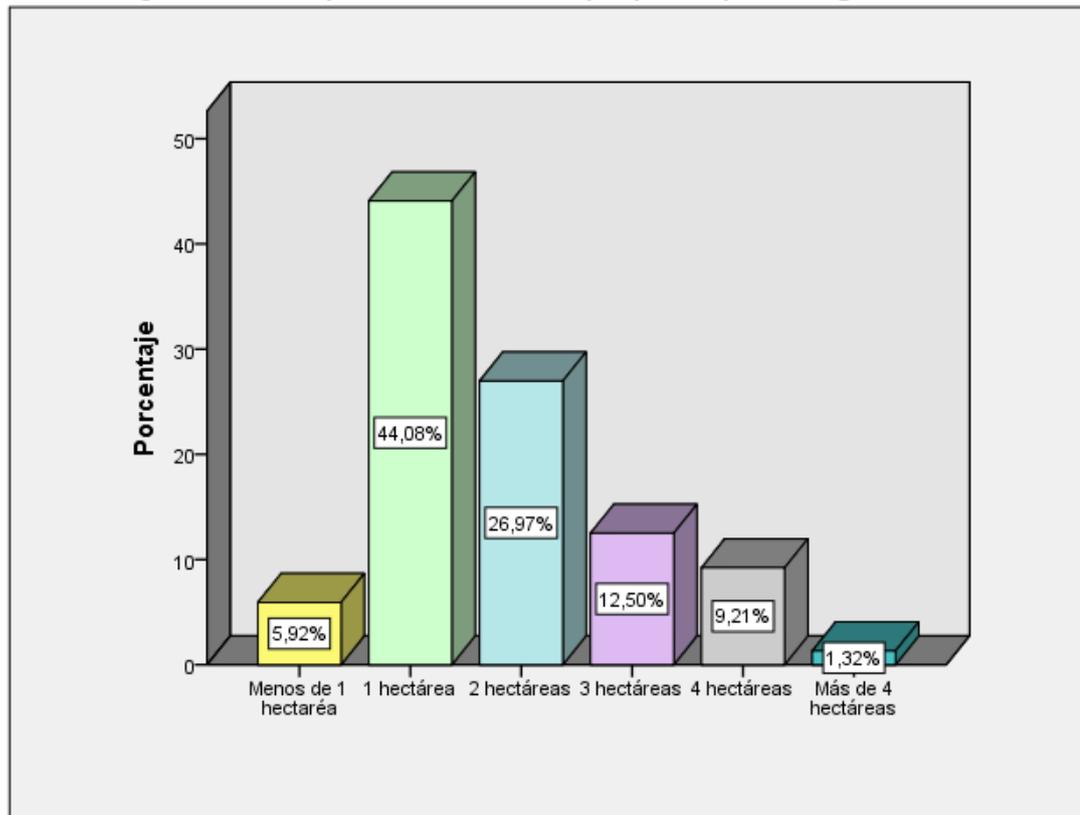


*Ilustración 77. Estado civil de los encuestados*  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Como se observa en la ilustración 73, el estado civil de los agricultores encuestados en su mayoría es casados con un 61.84% y unión libre con un 21.71%, por otra parte, solteros, divorciados y viudos mantienen un igual porcentaje de representación de 7.24%, 5.26% y 3.95% respectivamente.

- **Pregunta 1**

**1. ¿Cuál es la superficie de terreno que posee para la agricultura?**



*Ilustración 78. Superficie de terreno de los encuestados*

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Según la información obtenida con la aplicación de las encuestas a los 152 agricultores un 44.08% poseen 1 hectárea de terreno destinado para la agricultura, un 26.97% tienen 2 hectáreas, un 12.50% tienen 3 hectáreas, un 9.21% tienen 4 hectáreas, un 5.92% tienen menos de una hectárea y más de 4 hectáreas está representado por un 1.32%, donde parte de la extensión de terreno también la destinan para la siembra de la cebolla.

- **Pregunta 2**

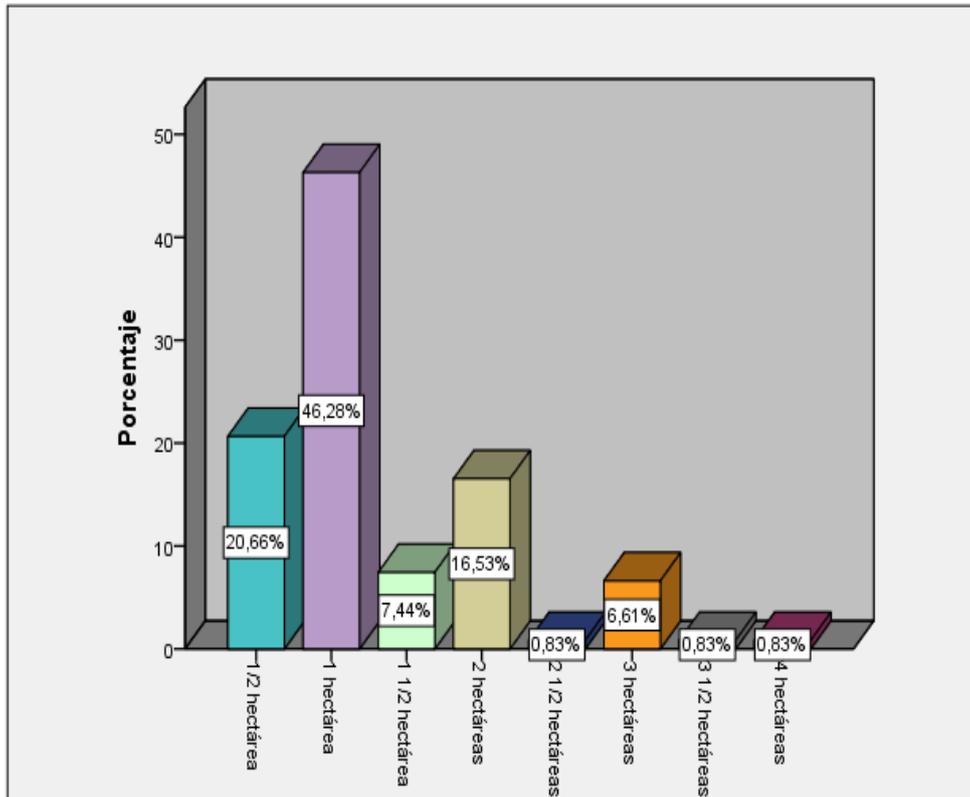


*Ilustración 79. ¿Siembran cebolla los encuestados?*  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Los 152 agricultores encuestados en la parroquia Santa Isabel señalaron que un 79.61% siembran cebolla, información que indica que existe un alto número de productores de cebolla que podrían llegar a ser proveedores de Industria Condimentera del Azuay, mientras que 20.39% se dedican a trabajar en la cosecha de otros productos agrícolas.

- **Pregunta 3**

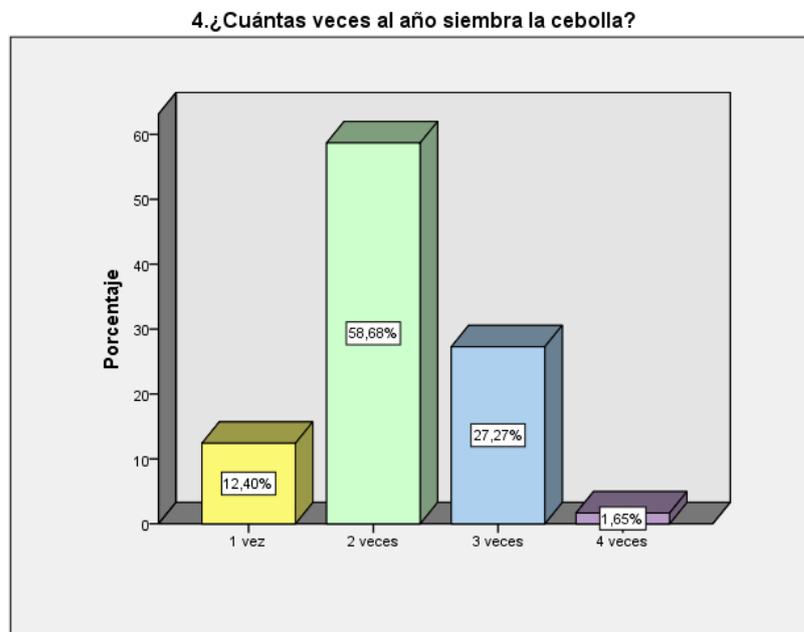
**3.¿Cuántas hectáreas o extensión de terreno destinan para la siembra de cebolla?**



*Ilustración 80.* Hectáreas destinadas para la siembra de cebolla de los encuestados  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Con referencia a la extensión de terreno de los 121 agricultores que siembran cebolla, dio como resultado que en su mayoría el 46.28% trabajan en una hectárea, el 20.66% en media hectárea y 16.53% en 2 hectáreas, información requerida para el desarrollo del modelo de negocio.

- **Pregunta 4**



*Ilustración 81.* Número de veces que siembran cebolla de los encuestados  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

*Cuadro 32.* Meses que siembran cebolla los encuestados

**Meses en los que siembra**

		Respuestas	
		N	Porcentaje
¿Meses de siembra?	Enero	39	14,8%
	Febrero	11	4,2%
	Marzo	30	11,4%
	Abril	45	17,0%
	Mayo	18	6,8%
	Junio	29	11,0%
	Julio	16	6,1%
	Agosto	23	8,7%
	Septiembre	41	15,5%
	Octubre	8	3,0%
	Nombre	3	1,1%
	Diciembre	1	0,4%

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De los 121 agricultores que siembran cebolla se llegó a determinar que lo hacen entre 2 y 3 al año veces con mayor frecuencia representado por 58.68% y 27.27% respectivamente, por otra parte, los meses que más se siembra son abril 17.00%, septiembre 15.50%, enero 14.80% y marzo 11.40% señalando que esto se da por la temporada climática que permite desarrollar las actividades agrícolas.

- **Pregunta 5**

**5.¿Cuántas libras de cebolla siembra al año?**

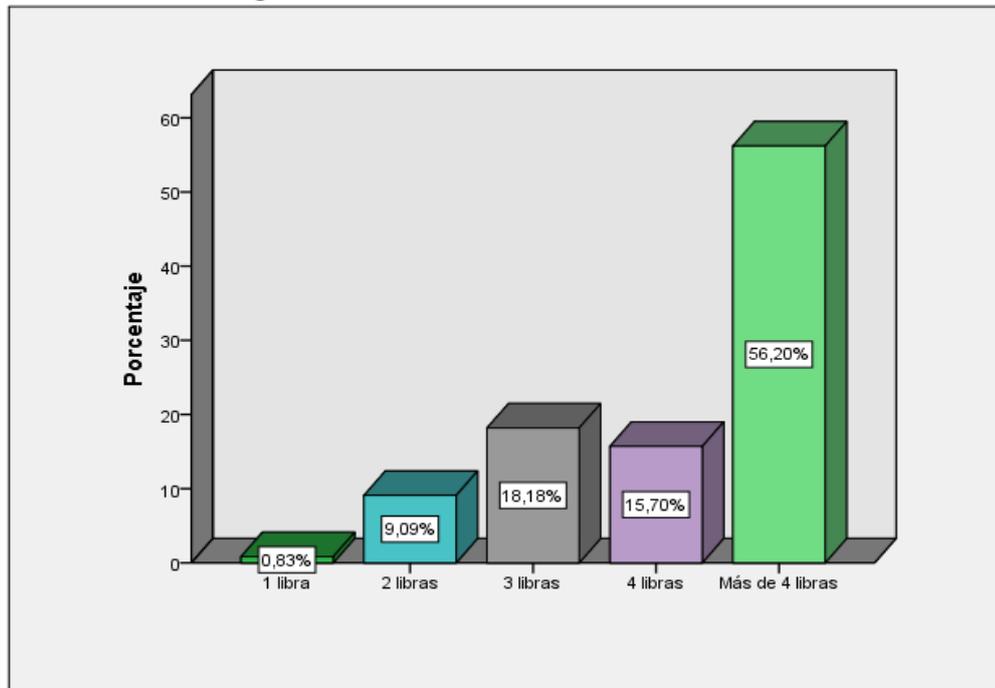


Ilustración 82. Libras de cebolla sembradas al año por los encuestados

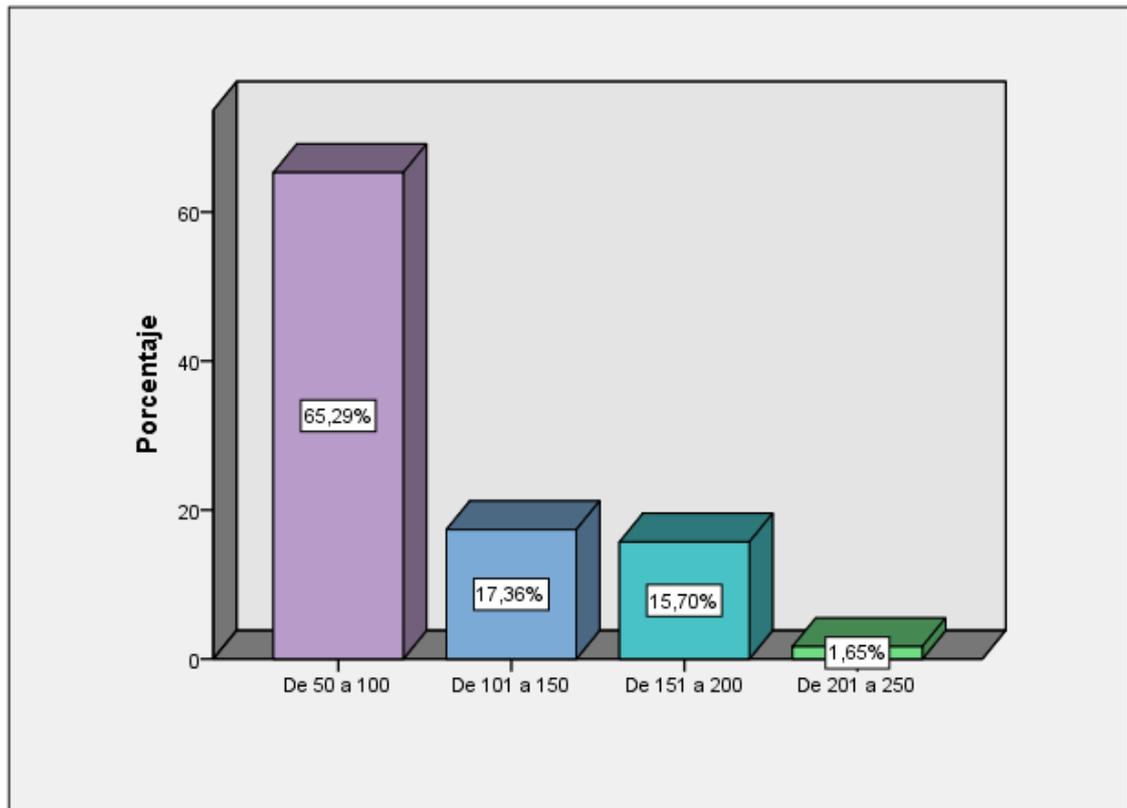
Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Según la información obtenida con la aplicación de las encuestas a los 121 agricultores que siembran cebolla se determinó que un 56.20% siembran más de 4 libras durante todo el año, lo que va de acuerdo a la extensión de terreno que destinan para la cebolla.

- **Pregunta 6**

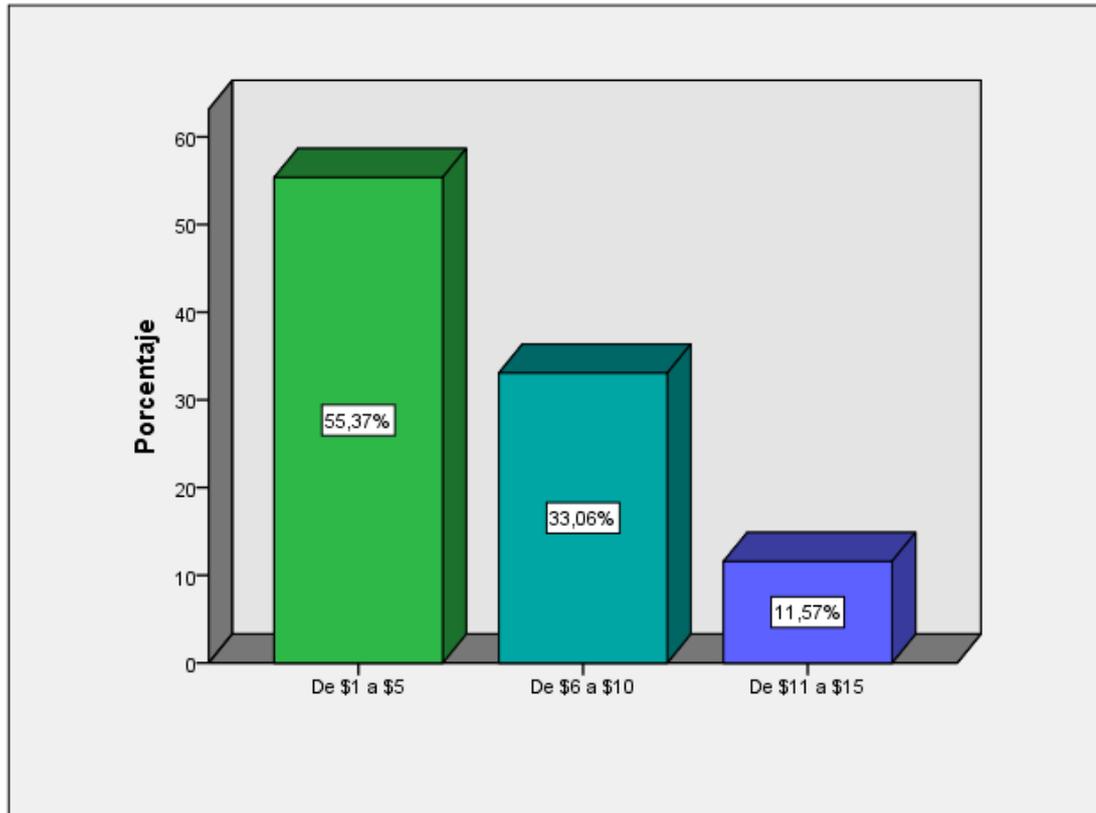
**6.¿Cuántos quintales de cebolla en promedio cosecha por cada libra de cebolla sembrada?**



*Ilustración 83.* Número de quintales promedio por libra cosechados por los encuestados  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De las 121 encuestas aplicadas a los agricultores que siembran cebolla se determinó que cada libra sembrada rinde entre 50 a 100 quintales de cebolla representada por un 65.29%, dato que se da como resultado del clima, la semilla, el terreno, factores que pueden afectar a la producción.

- **Pregunta 7**

**7. ¿Cuál es el precio más bajo al que ha llegado a vender el quintal de cebolla?**

*Ilustración 84.* Precio más bajo del quintal de cebolla

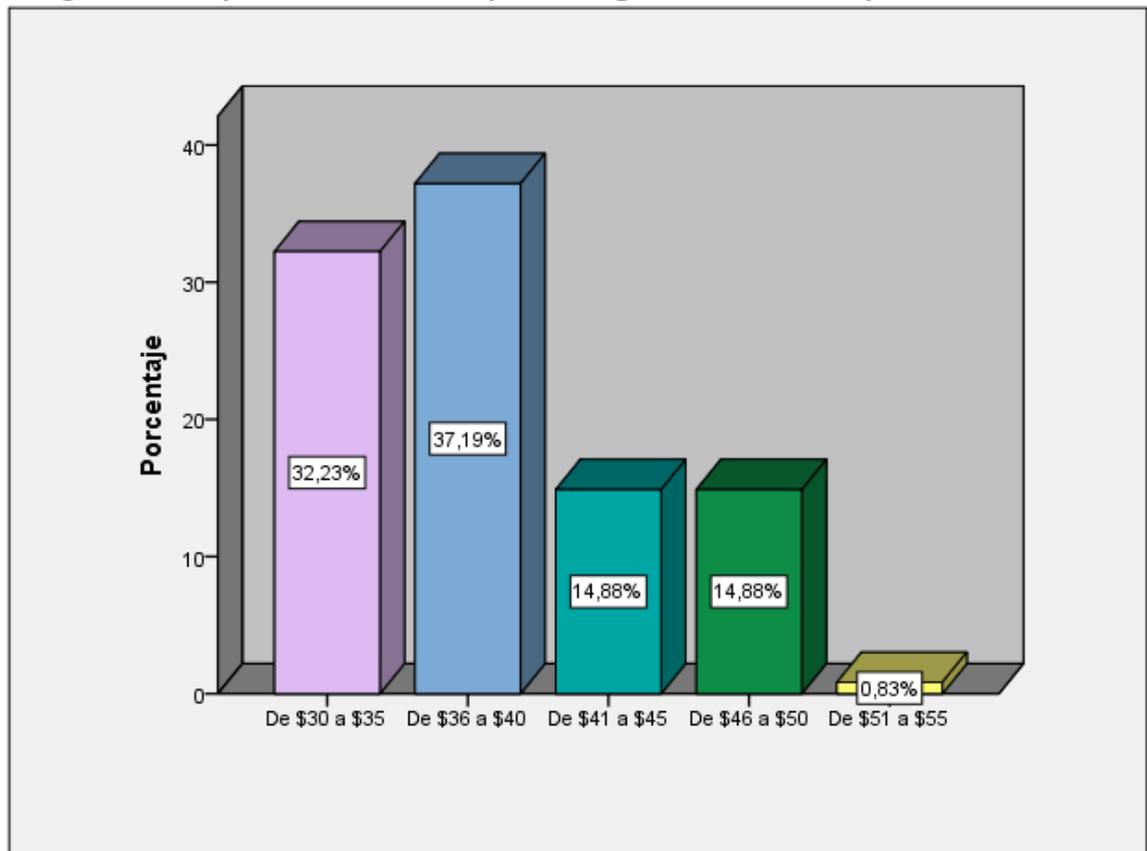
Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

En lo que se refiere al precio de venta de la cebolla, de los 121 agricultores que siembran cebolla el 55.37% señaló que han vendido el producto a precios entre \$1 a \$5, porque existen en ocasiones sobreproducción que lleva a que se de este tipo de problemática.

- **Pregunta 8**

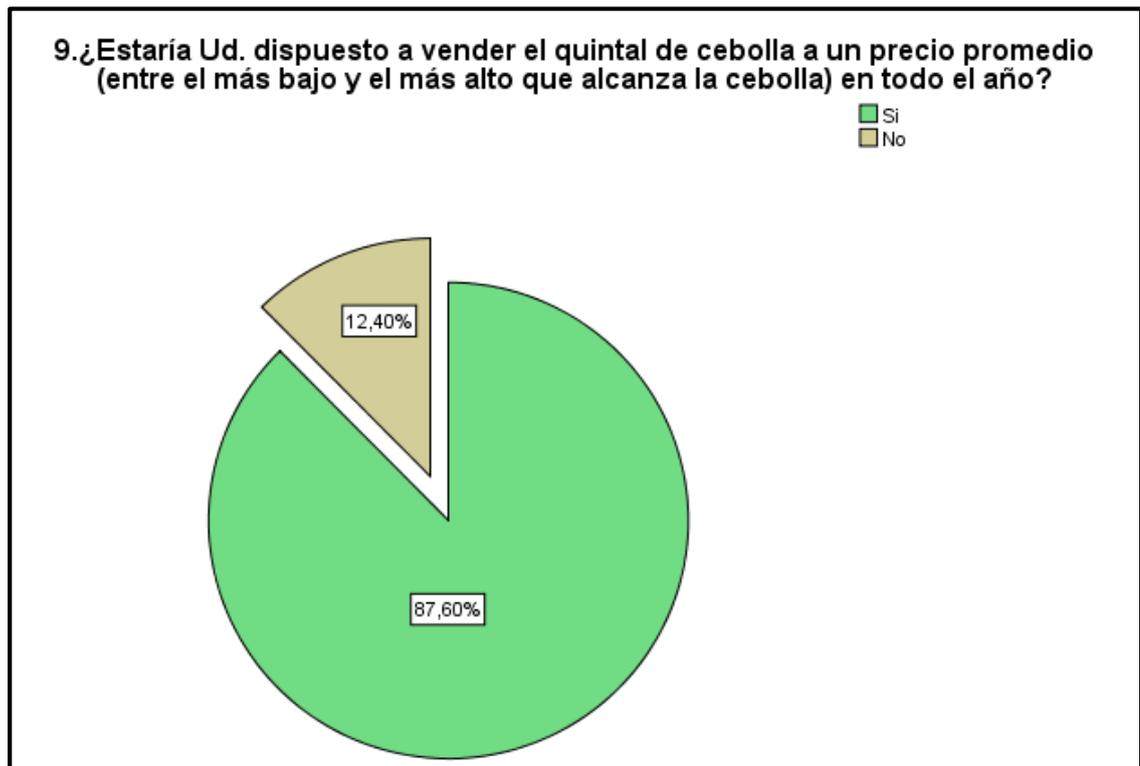
**8.¿Cuál es el precio más alto al que ha llegado a vender el quintal de cebolla?**



*Ilustración 85. Precio más alto del quintal de cebolla*  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De los 121 agricultores encuestados que siembran cebolla indicaron que el precio más alto que han llegado a vender la cebolla es de \$36 a \$40 representado por un 37.19%, de \$30 a \$35 un 32.23%, dado por la escasez que se presenta en el mercado.

- **Pregunta 9**

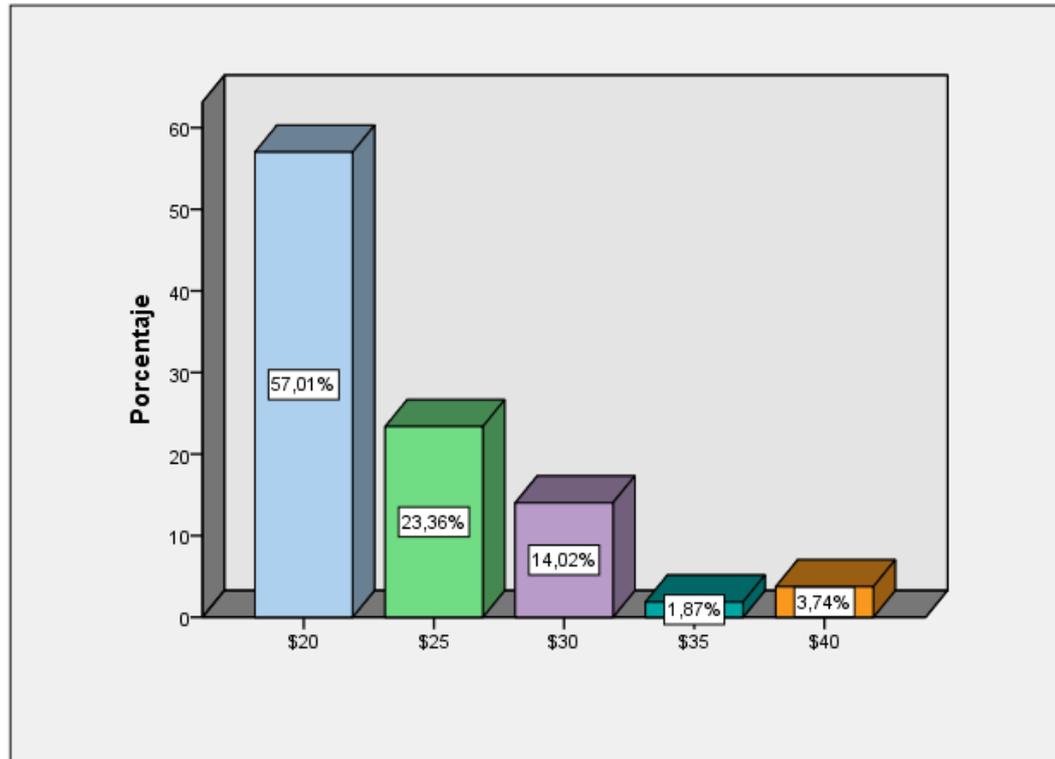


*Ilustración 86.* Disposición de venta del quintal de cebolla a un precio promedio por los encuestados  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De los 121 agricultores que siembran cebolla, el 87.60% señalaron que si estarían dispuestos a vender el quintal de cebolla a un precio promedio que les permita cubrir la inversión que realizan durante todo el año, mientras que el 12.40% no lo harían, pues prefieren vender al precio que esté pagando el mercado.

- **Pregunta 10**

**10. ¿Cuál sería el precio promedio al cual estaría dispuesto a vender el quintal de cebolla durante todo el año?**



*Ilustración 87. Precio promedio de venta del quintal de cebolla por los encuestados*  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De los 107 productores que estarían dispuestos a vender la cebolla a un precio promedio señalaron que el mismo sería de \$20 representado por un 57.01%, porque con ese precio lograrían recuperar lo que invirtieron en toda la producción, información que Industria Condimentera del Azuay debería considerar.

- **Pregunta 11**

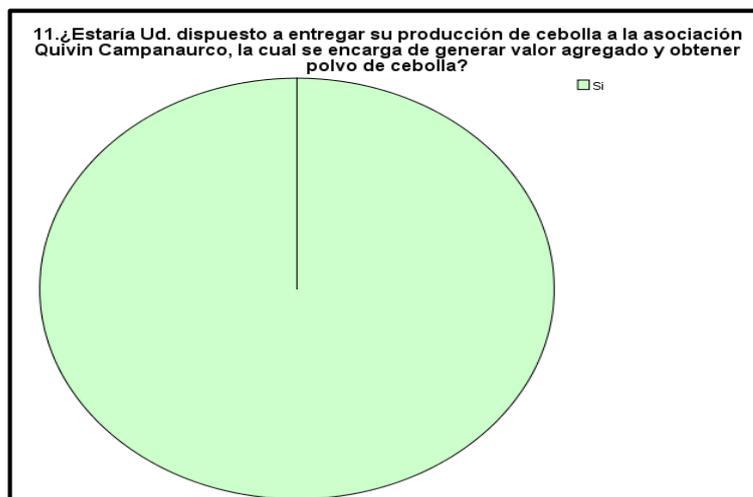


Ilustración 88. Disposición de venta de quintal de cebolla a la asociación por los encuestados  
 Fuente: (Investigación de Campo)  
 Elaborado por: Autoras

De los 107 agricultores que están dispuestos a vender la cebolla en un precio promedio se logró determinar que el 100% llegarían a ser proveedores de materia prima para Industria Condimentera del Azuay, siempre que se cumpla con las disposiciones acordadas.

- **Pregunta 12**

Cuadro 33. Otros cultivos sembrados por los encuestados

		Respuestas	
		N	Porcentaje
Otros cultivos sembrados	Ají	11	4,6%
	Pimiento	84	35,3%
	Yuca	6	2,5%
	Pepinillo	4	1,7%
	Sandía	2	0,8%
	Fréjol	32	13,4%
	Maíz	29	12,2%
	Camote	2	0,8%
	Tomate	47	19,7%
	Hortalizas	21	8,8%

Fuente: (Investigación de Campo)  
 Elaborado por: Autoras

En cuanto a la siembra de otros cultivos que realizan mayormente el total de agricultores encuestados en la parroquia Santa Isabel el 35.3% indicó que sembraba pimiento, 19.70% tomate, fréjol 13.40% y maíz 12.20%, debido a que el clima, la tierra y demás recursos permiten la cosecha de estos productos.

### Anexo 13: Resultados de las encuestas aplicadas a industrias

- **Pregunta 1**

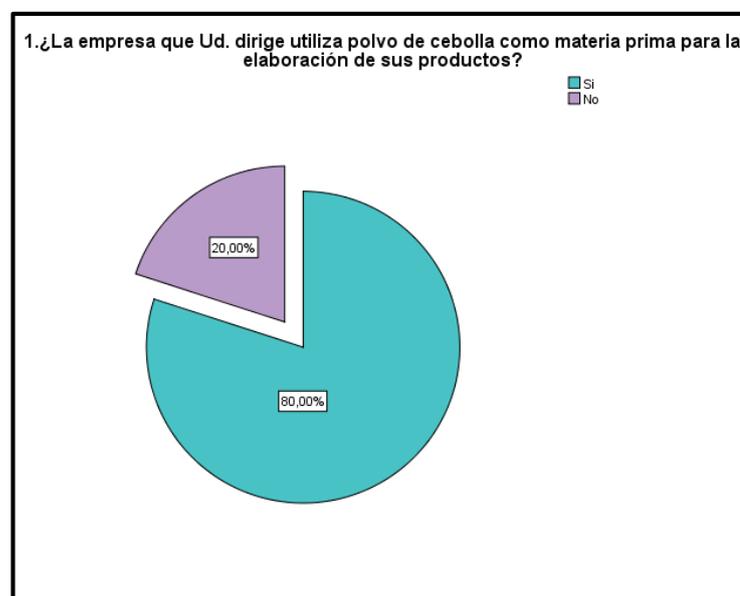
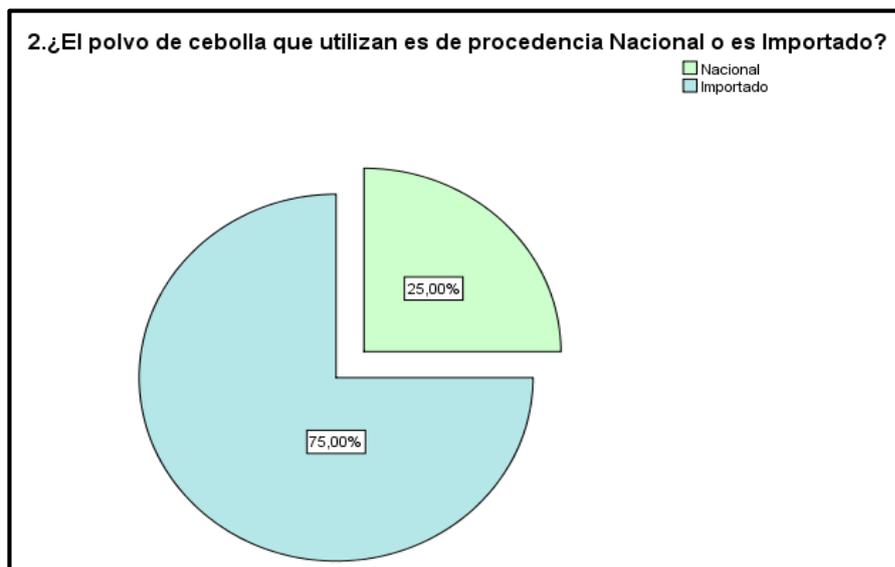


Ilustración 89. Utilización de polvo de cebolla como materia prima por las empresas encuestadas  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Del total de empresas que tienen como actividad principal la elaboración de embutidos el 80.00% afirmó que utiliza el polvo de cebolla como materia prima para la elaboración de sus productos, mientras que un 20.00% no lo hace, en base a esta pregunta Industria Condimentera del Azuay debe plantear diferentes estrategias promocionales para poder ingresar a estas empresas, indicando las cualidades y beneficios que tiene su producto.

- **Pregunta 2**



*Ilustración 90.* Procedencia del polvo de cebolla que utilizan las empresas encuestadas  
 Fuente: (Investigación de Campo)  
 Elaborado por: Autoras

De las 4 empresas que afirmaron la utilización de la cebolla en polvo, un 75.00% indicó que este producto es Importado, información que asevera que este es uno de los problemas que afecta a las empresas nacionales que se dedican a la elaboración de este producto, mientras que en una menor proporción 25.00% es de procedencia Nacional; razón por la cual, es necesario incentivar a las empresas a que consuman productos nacionales y esto se logra mediante la aplicación de unas correctas estrategias promocionales.

- **Pregunta 3**

*Cuadro 34.* Tiempo de adquisición del polvo de cebolla nacional por las empresas encuestadas

**3.¿Si el polvo de cebolla que su empresa adquiere es Nacional cada que tiempo lo adquiere?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Semanal	1	20,0
Perdidos	Sistema	4	80,0
Total		5	100,0

Fuente: (Investigación de Campo)  
 Elaborado por: Autoras



El polvo de cebolla de procedencia Nacional que un 25.00% indicó que utilizaba, es adquirido de manera semanal, lo que ayuda a tener una visión sobre el tiempo de entrega que Industria Condimentera del Azuay pudiera tener si logra ingresar a este mercado.

- **Pregunta 4-7**

Cuadro 35. Unidad de medida de polvo de cebolla que adquieren las empresas encuestadas

**4-7. ¿En qué unidad de medida lo adquiere su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Kilogramos	4	80,0
Perdidos	Sistema	1	20,0
Total		5	100,0

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

La unidad de medida que adquieren el polvo de cebolla de procedencia Nacional e Importado es en kilogramos, información que indica la unidad de medida en la que operan estas empresas y ayuda a visualizar a Industria Condimentera del Azuay como debe trabajar con su producción.

- **Pregunta 5**

Cuadro 36. Valor que paga por la unidad de medida comprada por las empresas encuestadas

**5.¿Qué valor paga la empresa por la unidad de medida antes mencionada?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De \$5 a \$5,99	1	20,0
Perdidos	Sistema	4	80,0
Total		5	100,0

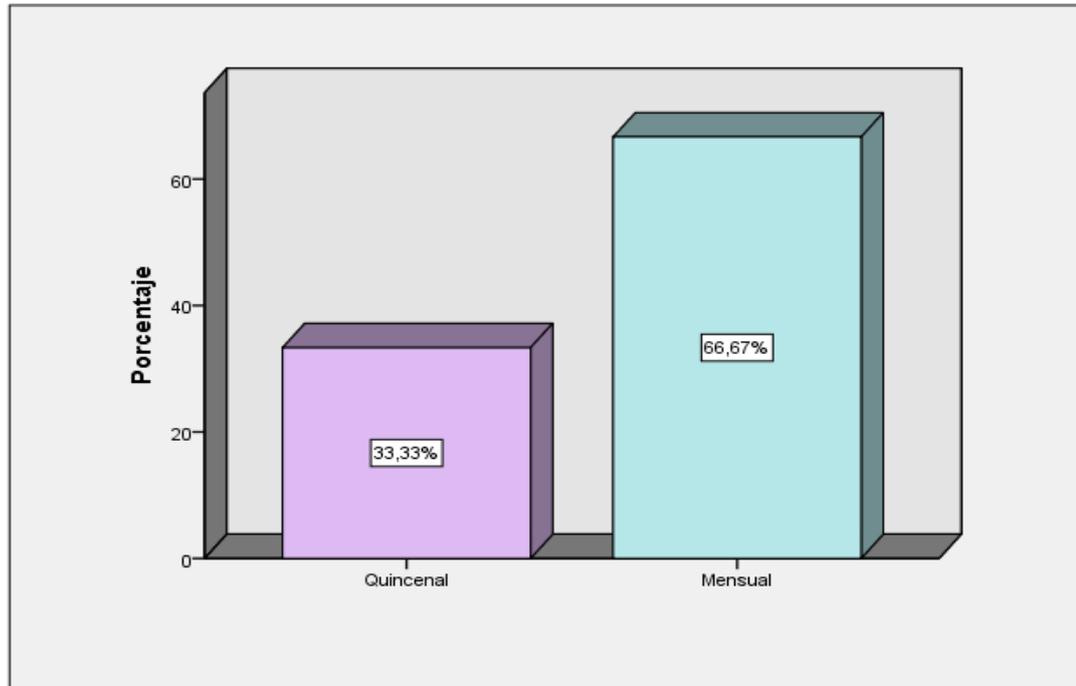
Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Un kilogramo de polvo de cebolla de procedencia Nacional tiene un valor que oscila entre los \$5,00 a \$5,99; dato que se considerará para la determinación del precio de venta.

- **Pregunta 6**

6. ¿Si el polvo de cebolla que su empresa adquiere es Importado cada que tiempo lo adquiere?



*Ilustración 91.* Tiempo de adquisición del polvo de cebolla importado por las empresas encuestadas  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

El polvo de cebolla de procedencia Importado que un 75.00% de empresas indicó que lo utilizaba, es adquirido de manera mensual con un 66.67% y quincenal con un 33.33%, información que ayuda a determinar el tiempo de entrega que Industria Condimentera del Azuay pudiese tener y además que se debe tomar en cuenta para su producción.

- **Pregunta 8**

8. ¿Qué valor paga la empresa por la unidad de medida antes mencionada?

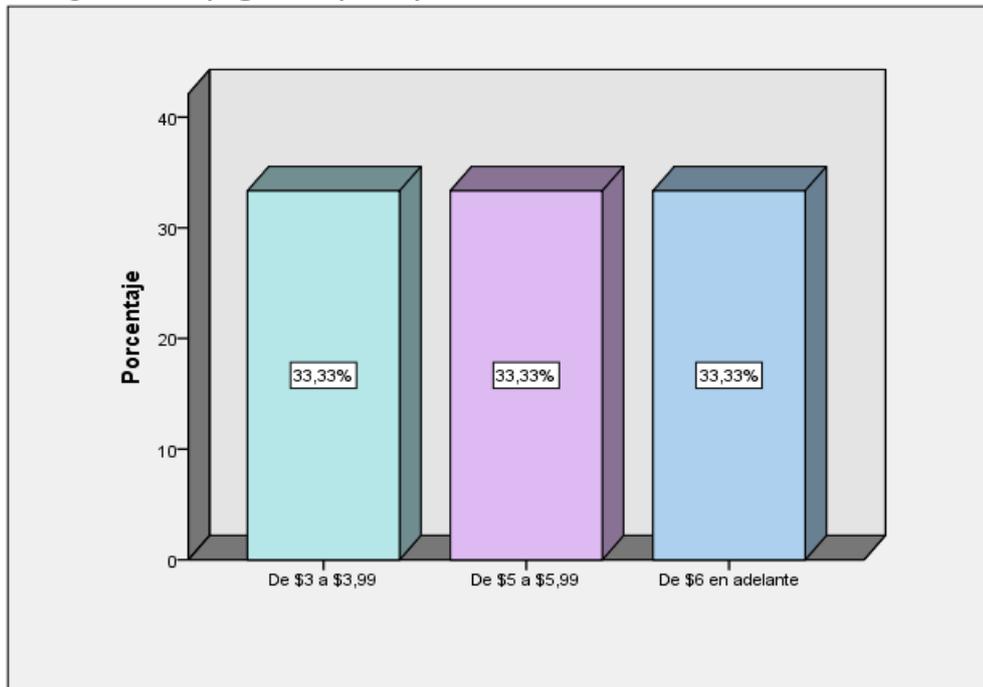
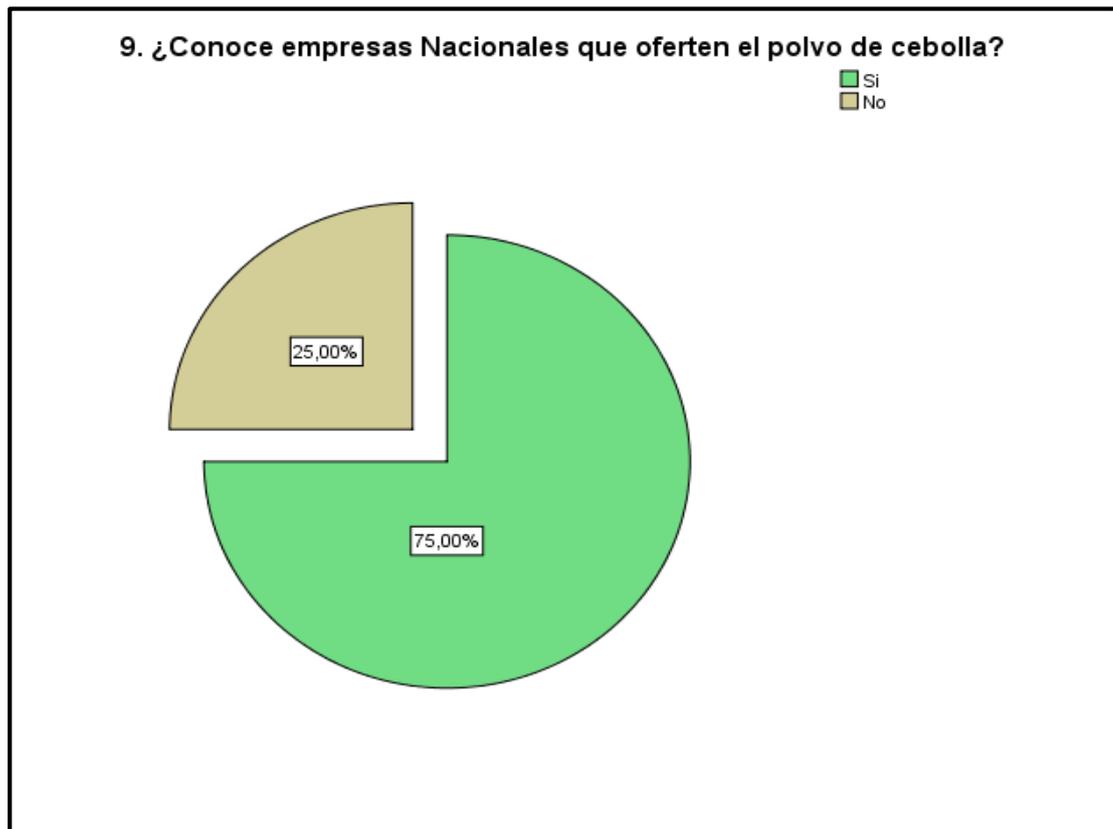


Ilustración 92. Valor que paga por la unidad de medida comprada por las empresas encuestadas  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Un kilogramo de polvo de cebolla de procedencia Importado tiene valores que oscilan entre los \$3.00 a \$3.99, \$5,00 a \$5,99 y de \$6.00 en adelante, como se mencionó en la pregunta 5 esta información va a ayudar a Industria Condimentera del Azuay a determinar su precio de venta tomando como referencia dichos valores.

- **Pregunta 9**



*Ilustración 93. Conocimiento de oferta de polvo de cebolla por empresas nacionales*  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De las 4 empresas que utilizan el polvo de cebolla como materia prima, un 75.00% indicó que conocen empresas nacionales que ofertan el polvo de cebolla, entre las que mencionaron a: Centro de Insumos Alimenticios (CIAL), Casa de las Especies (CADELAES) de la ciudad de Cuenca, José Escandón, Flavio Tapia de Quito, y un 25.00% no tienen conocimiento.

- **Pregunta 10**

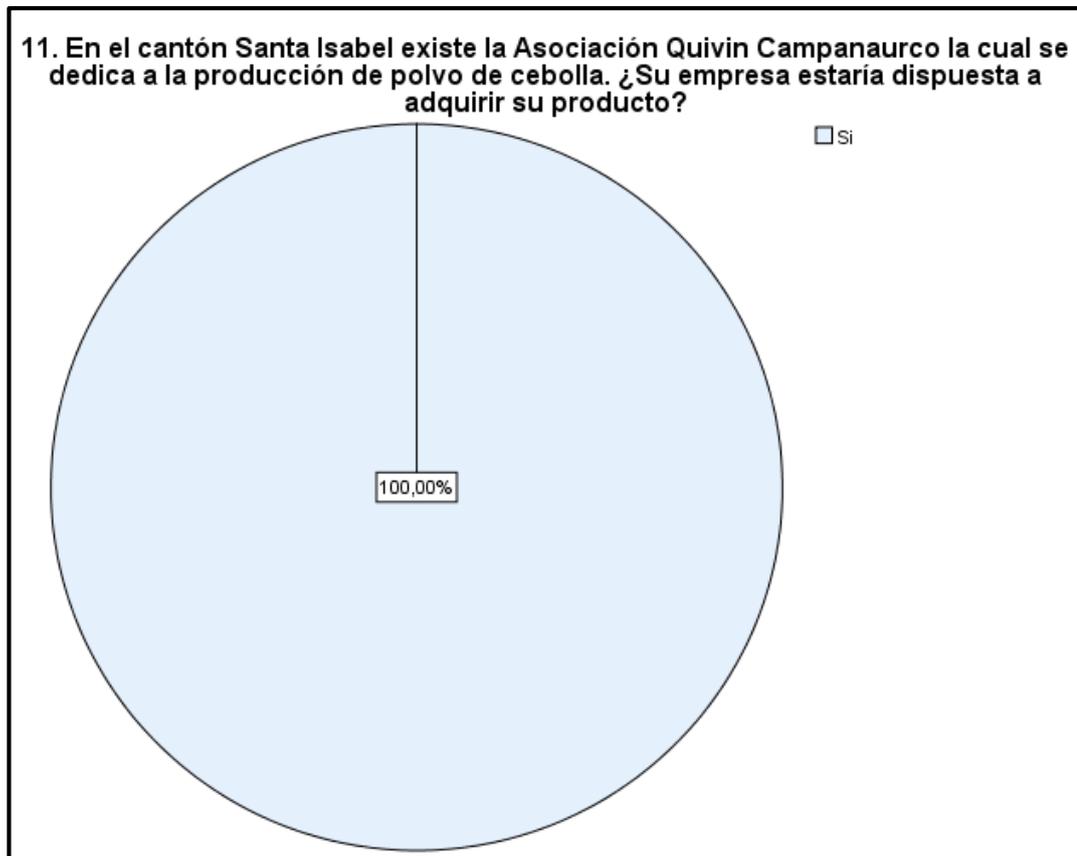


*Ilustración 94.* Disposición de compra de polvo de cebolla a un nuevo proveedor por parte de las empresas encuestadas

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

El 100% de las empresas que utilizan el polvo de cebolla como materia prima indicaron que estaría dispuestos a adquirir el producto a un nuevo proveedor con un precio competitivo al de sus actuales proveedores; dato que sirve como referencia para Industria Condimentera del Azuay al momento de determinar el precio de venta del producto.

- **Pregunta 11**



*Ilustración 95.* Disposición de compra de polvo de cebolla a la asociación por parte de las empresas encuestadas

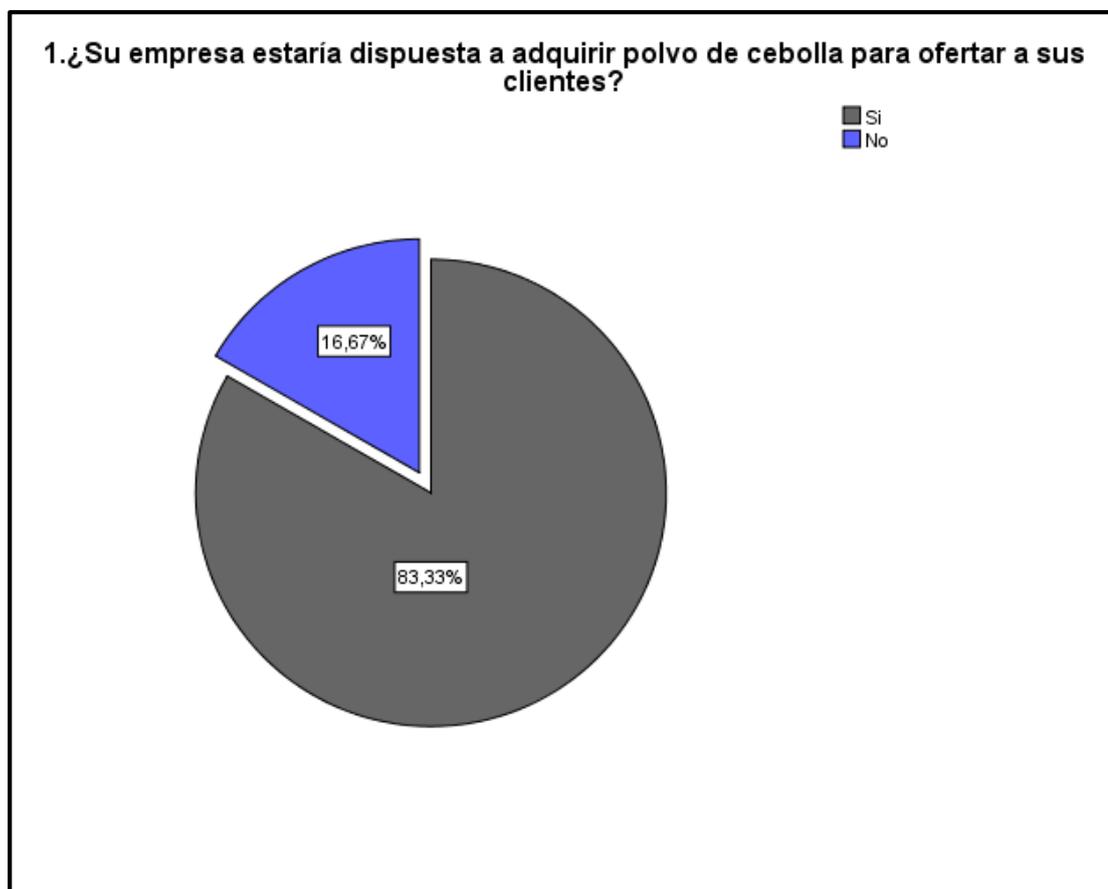
Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

La adquisición del polvo de cebolla a Industria Condimentera del Azuay está directamente relacionada con la pregunta anterior y tuvo el mismo porcentaje de aceptación 100%, señalando que la respuesta era positiva siempre y cuando el producto sea de calidad y cumpla con todos los requisitos sanitarios.

**Anexo 14: Resultados de las encuestas aplicadas a supermercados**

- **Pregunta 1**



*Ilustración 96.* Disposición de compra de polvo de cebolla por los supermercados encuestados  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De la muestra tomada a los 6 principales supermercados de la ciudad de Cuenca, el 83.33% contestó que estarían dispuestos a adquirir el polvo de cebolla para ofertar a sus clientes, mientras que un 16.67% señaló que no lo haría; razón por la cual, en base a esta información se puede establecer que el producto tendrá acogida, pero es necesario que el producto cumpla con todos los requisitos sanitarios.

- **Pregunta 2**

Cuadro 37. Presentaciones que les gustaría adquirir el producto a los supermercados encuestados

**2. ¿En qué presentaciones le gustaría adquirir el producto?**

		Respuestas	
		N	Porcentaje
Presentaciones del producto	30 gramos	4	40,00%
	60 gramos	4	40,00%
	100 gramos	2	20,00%

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Las presentaciones que más acogida tuvieron por los 5 supermercados que estarían dispuestos a colocar el producto en sus perchas son las de 30, 60 y 100 gramos, información importante a tomar en cuenta al momento de determinar las presentaciones para la venta a estas empresas; sin embargo, cabe señalar que cada tipo de negocio requiere diferentes presentaciones del producto.

- **Pregunta 3**

3. ¿Cuál es la frecuencia en la que su empresa adquiriría el producto?

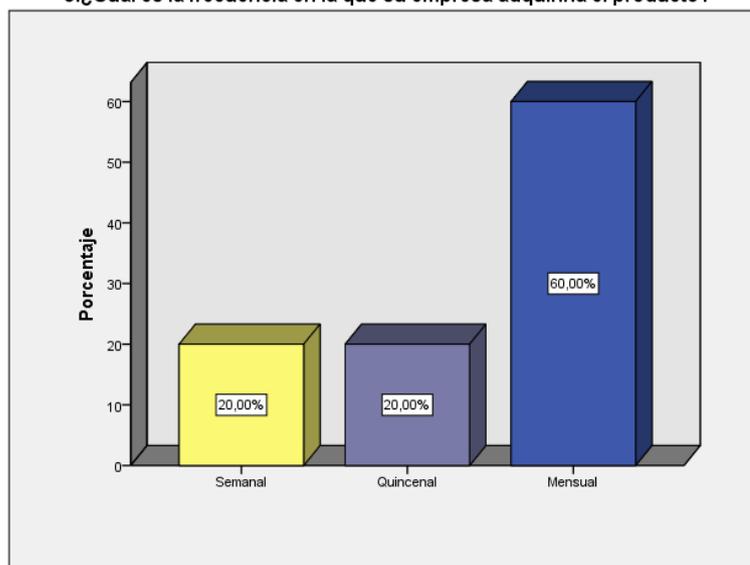
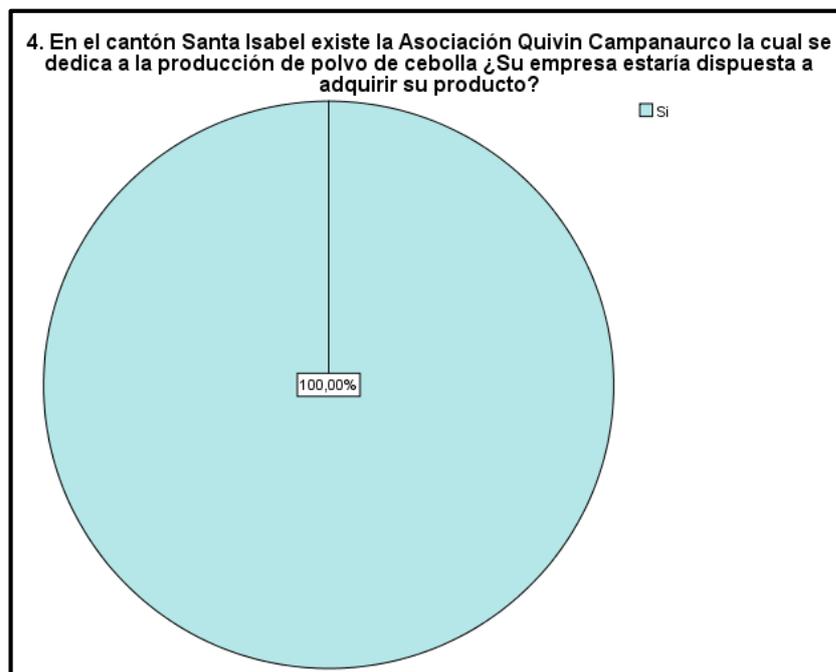


Ilustración 97. Frecuencia con la adquirirían el producto los supermercados encuestados  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

La frecuencia con la que adquirirían los supermercados el producto con mayor porcentaje es mensual representado con un 60.00%, seguido de manera semanal y quincenal con un 20.00% respectivamente; sin embargo, esta pregunta fue contestada señalando que dicha frecuencia también dependería de la rotación que tenga el producto dentro del supermercado.

- **Pregunta 4**



*Ilustración 98.* Disposición de compra a la asociación de polvo de cebolla por los supermercados encuestados

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

De los 5 supermercados que estarían dispuestos a adquirir el producto, el 100% señaló la disposición de compra del polvo de cebolla a Industria Condimentera del Azuay, indicando que debe cumplir con todos los requisitos exigidos para que un producto pueda ser colocado en este tipo de empresas.

**Anexo 15: Resultados de las encuestas aplicadas a restaurantes**

- **Pregunta 1**



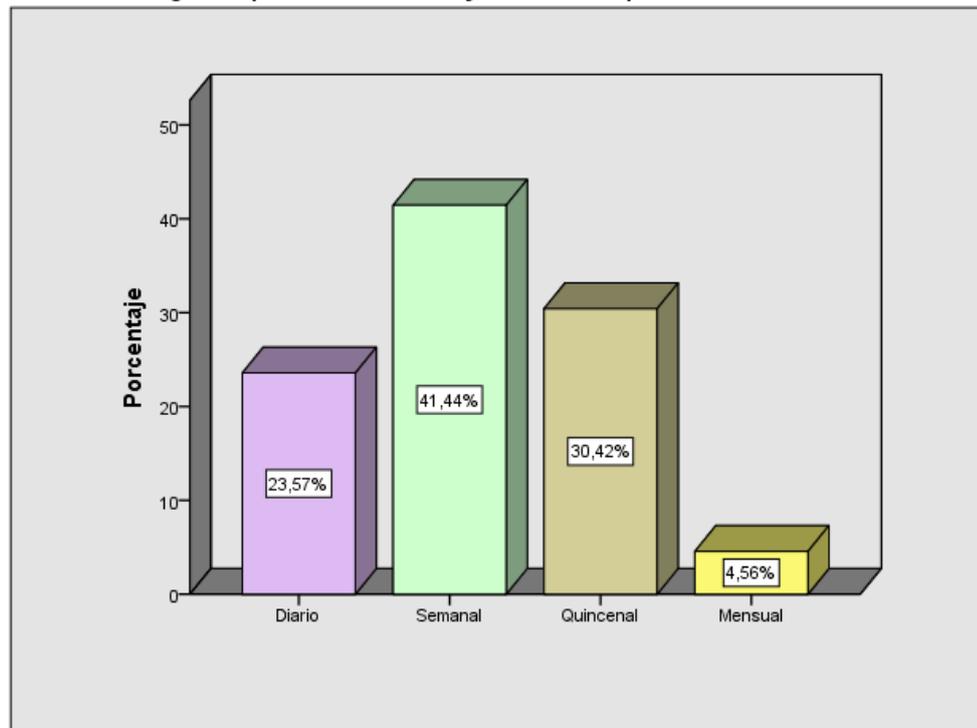
*Ilustración 99. Utilización de cebolla por los restaurantes encuestados*

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

De los 263 restaurantes encuestados en la ciudad de Cuenca, un 100% indicó que utilizan la cebolla para la elaboración de los diferentes platos que ofrecen, debido a que es un producto indispensable dentro de la cocina.

- **Pregunta 2**

**2.¿Con qué frecuencia mayormente adquiere Ud. cebolla?**

*Ilustración 100.* Frecuencia de compra de la cebolla por los restaurantes encuestados  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

El 41.44% del total de restaurantes encuestados señaló que adquieren la cebolla semanalmente, un 30.42% quincenalmente, un 23.57% diariamente y un 4.56% mensualmente, lo indica que la frecuencia de compra está relacionada con el tiempo de duración y cantidad consumida del producto. Este resultado permite conocer la posible frecuencia de compra del polvo de cebolla, puesto que es un producto que perdura.

• **Pregunta 3**

**3. ¿En qué unidad principalmente adquiere la cebolla y cuánto paga por dicha unidad?**

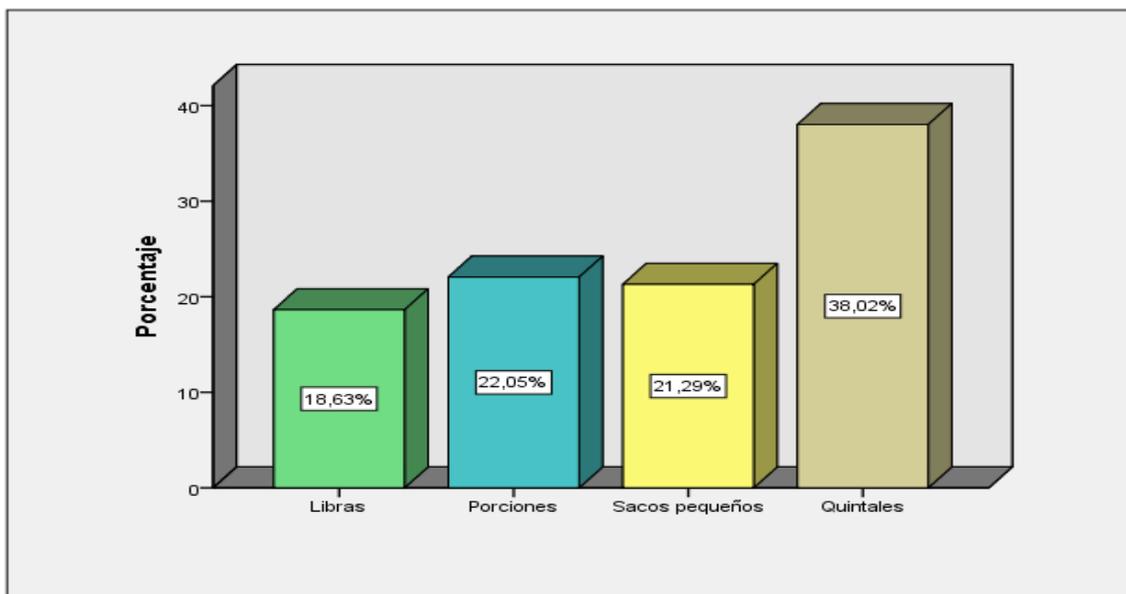


Ilustración 101. Unidad de compra de cebolla de los restaurantes

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Cuadro 38. Precio de compra de cebolla por la unidad adquirida por los restaurantes encuestados

**Precio de Compra**

		Respuestas	
		N	Porcentaje
¿Cuánto paga por dicha unidad?	\$0,50 por libra	49	18,6%
	\$1,00 por porción	58	22,1%
	\$5,00 a \$8,00 por saco pequeño	56	21,3%
	\$20,00 a \$30,00 por quintal	100	38,0%

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

De los 263 restaurantes encuestados indicaron que la unidad de adquisición de la cebolla es principalmente por quintales representado con un 38.02%, dado al tamaño del negocio y al precio que resulta comprar esta unidad, por otra parte, la compra en porciones, sacos pequeños y libras mantienen una tendencia similar de 22.05%, 21.29% y 18.63%

respectivamente. En cuanto al precio de adquisición, se paga por un quintal de \$20 a \$30, por porciones \$1, por sacos pequeños de \$5 a \$8 y por libras \$0.50, precio que dependerán de la temporada en la que se adquiera el producto.

- **Pregunta 4**

#### 4. ¿En dónde frecuentemente adquiere la cebolla?

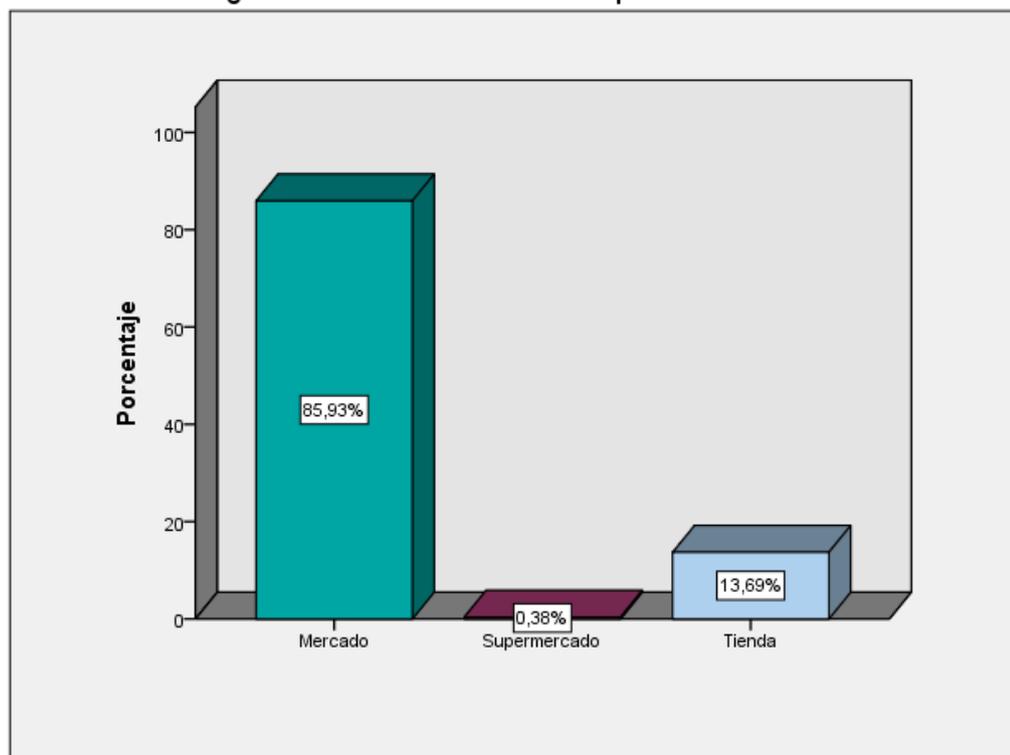


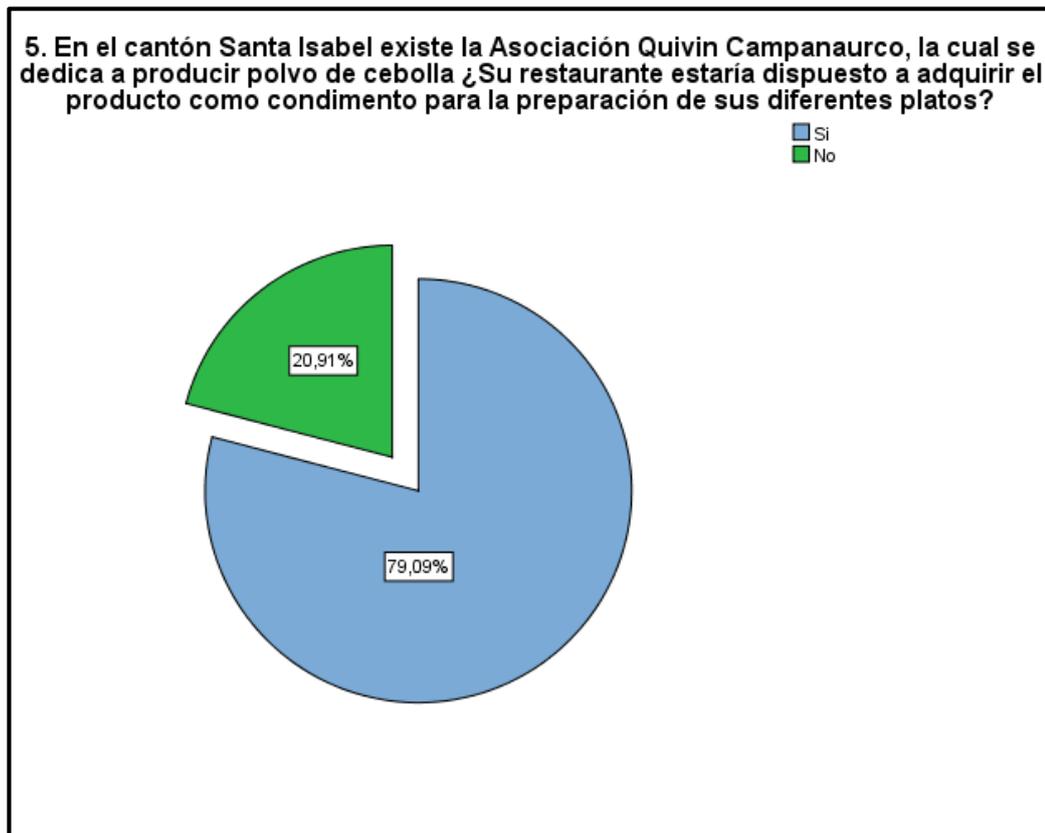
Ilustración 102. Lugar de compra de los restaurantes encuestados

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Para el total de restaurantes encuestados, el lugar de compra de la cebolla es principalmente el mercado representado por un 85.93%, debido al precio y a la cantidad ofertada en el mismo, seguido por tiendas con un 13.69% y supermercados con un 0.38%.

- **Pregunta 5**



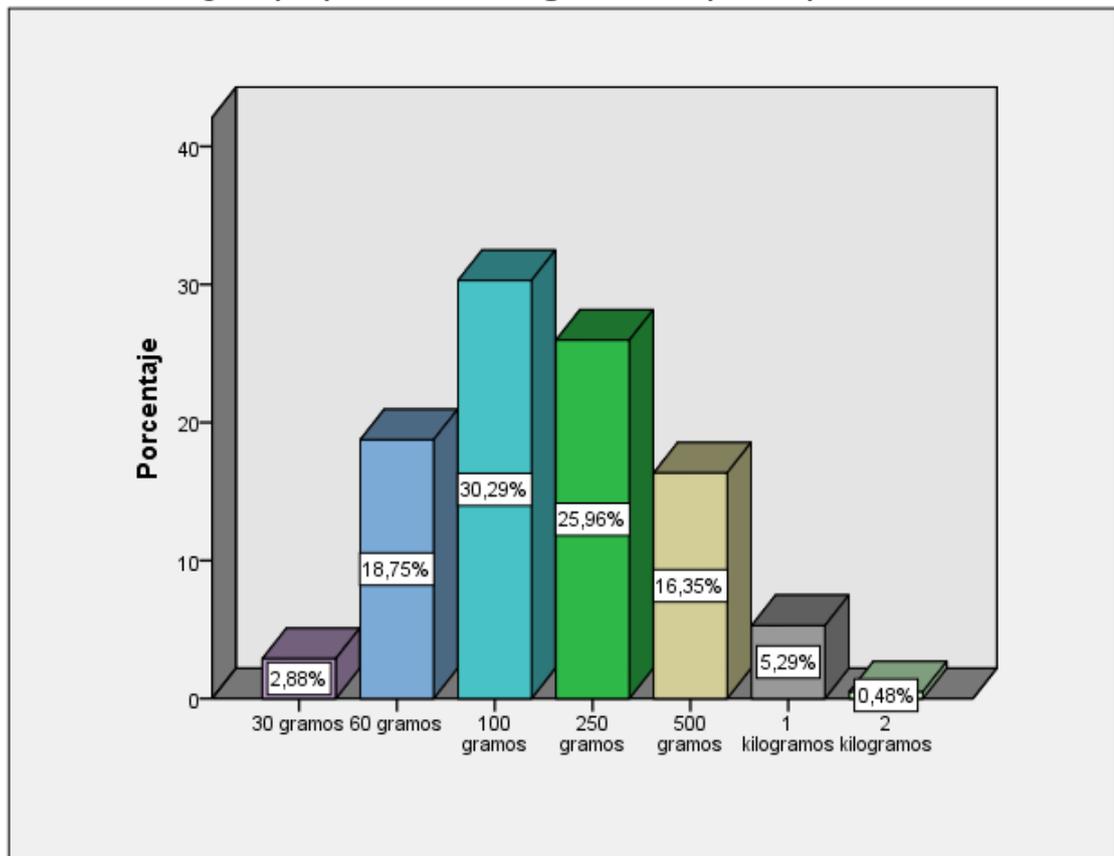
*Ilustración 103.* Disposición de compra de polvo de cebolla por los restaurantes encuestados  
Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Con respecto a la probabilidad de compra del polvo de cebolla como condimento por parte de los restaurantes a la asociación Quivin Campanaurco, un 79.09% estarían dispuestos a adquirir el producto siempre y cuando cumplan con los registros sanitarios necesarios, mientras que un 20.91% no lo haría porque prefieren lo tradicional y que el producto se encuentre en su estado natural, información que permite visualizar la probabilidad de adquisición del producto.

De esta pregunta en adelante se considera a los 208 restaurantes que comprarían el producto como el mercado objetivo para el análisis.

- **Pregunta 6**

**6.¿En qué presentación le gustaría adquirir el producto?**



*Ilustración 104.* Presentaciones que le gustaría adquirir el polvo de cebolla por los restaurantes encuestados

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

De los 208 restaurantes dispuestos a adquirir el producto, señalaron que las presentaciones que mayor acogida tendrían son los de 100, 250 y 60 gramos con una representación de 30.29%, 25.96% y 18.75% respectivamente, ayudando a determinar que Industria Condimentera del Azuay debería tomar en cuenta esta información para la venta del producto a este tipo de negocio.

- **Pregunta 7**

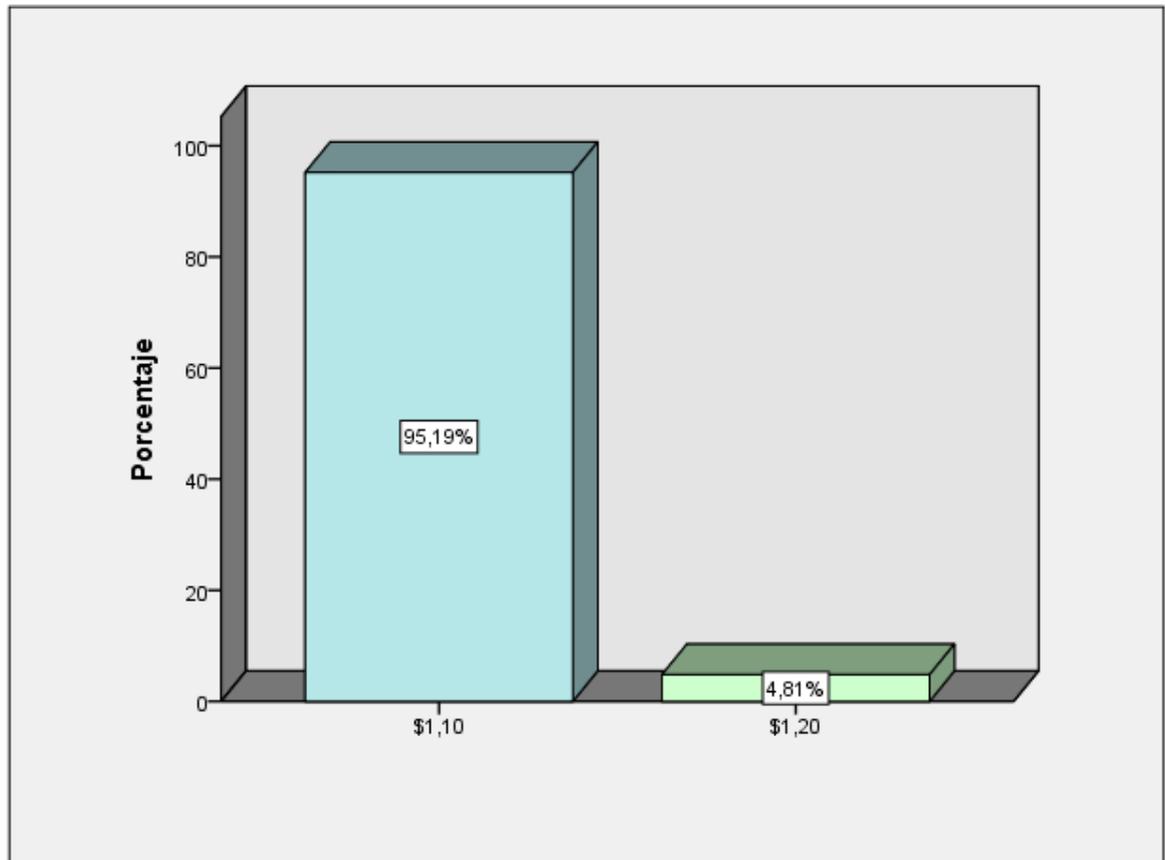
**7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 30 gramos de polvo de cebolla?**

Ilustración 105. Precio que estaría dispuesto a pagar los restaurantes encuestados por 30 gramos de polvo de cebolla

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras

Con referencia al precio que estarían dispuestos a pagar por la cantidad de 30 gramos, los 208 restaurantes que mostraron interés en adquirir el producto un 95.19% señaló que \$1.10, siempre que el producto les rienda y sea concentrado, mientras que una pequeña proporción pagaría \$1.20 el cual está representado por un 4.81% y \$1.30 no estarían dispuestos a pagar ningún propietario de este negocio.



**Anexo 16: Inversión Inicial**

Industria Condimentera del Azuay cuenta con la planta procesadora de polvo de cebolla, la misma que está compuesta por diversos activos que son indispensables para su funcionamiento.

Tabla 22. Activos Fijos

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO GENERAL</b>			
Balanza Electrónica (300 kg)	1	\$ 380,00	\$ 380,00
Picadora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Molino	1	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>			
Deshidratadores	1	\$ 41.888,00	\$ 41.888,00
Selladora	1	\$ 190,00	\$ 190,00
<b>MATERIALES EN ACERO INOXIDABLE</b>			
Mesas de trabajo de acero inoxidable AISI 304	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Lavadero de acero inoxidable AISI 304	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Juego de Cuchillos	1	\$ 80,00	\$ 80,00
<b>MATERIALES PLÁSTICOS</b>			
Gavetas	30	\$ 12,00	\$ 360,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 49.298,00</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
Computadora de escritorio + impresora	1	\$ 1.207,88	\$ 1.207,88
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 1.207,88</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Estación de Trabajo Ejecutiva. Doytre en "L".	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Sillón Ejecutivo Karolina.	1	\$ 135,00	\$ 135,00
Anaqueles Archivador. De 0,84m de frente por 1,60m de altura.	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Silla Unipersonal EVA.	4	\$ 49,00	\$ 196,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 931,00</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>			
Terreno	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Infraestructura	1	\$ 43.000,00	\$ 43.000,00
Contrato de Adecuación de Infraestructura	1	\$ 20.668,18	\$ 20.668,18
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 70.668,18</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 122.105,06</b>

Fuente: (Industria Condimentera del Azuay, 2019)  
 Elaborado por: Autoras



Tabla 23. Activos Intangibles

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>			
Registro Sanitario y Permiso de Funcionamiento en base a Resolución Nro. ARCSA-DE-024-2015-GGG	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Estudio ambiental Categoría 3 MAE (Ficha y Plan de manejo + Tasas ambientales)	1	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00
Patente Municipal	1	\$ 850,00	\$ 850,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.750,00</b>

Fuente: (Industria Condimentera del Azuay)

Elaborado por: Autoras

### Anexo 17: Mercado Real

Para determinar el mercado real se consideró el número de supermercados y restaurantes que existen en la ciudad, de los cuales se obtuvo el porcentaje de aceptación que tendría el producto; sin embargo, Industria Condimentera del Azuay aspira llegar a cubrir la demanda generada con la capacidad del 66,67%.

Tabla 24. Mercado Potencial, Objetivo y Real

	<b>Supermercados</b>	<b>Restaurantes</b>	
<b>Mercado Potencial</b>	6	835	
<b>Mercado Objetivo</b>	5	660	
<b>Mercado Real</b>	3	440	Dispuestos a comprar ICA cubrirá un 66,67% del mercado objetivo

Fuente: (Investigación de Campo)

Elaborado por: Autoras



### Anexo 18: Capacidad y Porcentaje de Aceptación por Presentación

Cuenca, 15 de Agosto de 2019

**Señoritas**

Carmen Aucay Cornejo

Andrea Barbecho Gómez

**Estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca**

De mi consideración:

Yo Willian Dimas Aucay Aucay con cédula de identidad No 0702834219, en calidad de Representante Legal de la Asociación de Trabajadores Agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Sata Isabel, mediante la presente doy a conocer la capacidad máxima que tiene la planta procesadora de polvo de cebolla, la cual se llegó a determinar mediante diversas pruebas realizadas conjuntamente con los socios. Información que se detalla a continuación:

CAPACIDAD MÁXIMA TRABAJADA (JORNADA DE 3 TURNOS DE 8 HORAS 5 DIAS A LA SEMANA) (CAPACIDAD DEL 100%)					
Recepción de Materia prima	Disminución	Capacidad de la planta			
		Sacos/Kg	Sacos/Día	Sacos/Mes	Sacos/Año
Cebolla fresca		2	6	120	1440
Selección y pesaje	93,97%				
Lavado					
Cortado					
Deshidratado					
Molido (kg)					
<b>TOTAL POLVO DE CEBOLLA (KG)</b>	6,03%	<b>5,48</b>	<b>16,45</b>	<b>328,91</b>	<b>3946,91</b>

Autorizo para que la información sea utilizada para el desarrollo del Modelo de Negocio.

Atentamente,

Willian Dimas Aucay Aucay

CI.0702834219



Ilustración 106. Capacidad de la maquinaria  
Fuente: (Industria Condimentera del Azuay)  
Elaborado por: Industria Condimentera del Azuay

A continuación, se muestra el prorrateo realizado para cada presentación del producto, basado en el grado de aceptación obtenido en la investigación de campo.

Tabla 25. Porcentaje de Aceptación por Presentación

Empresas	Presentaciones	Encuestas nivel de aceptación	Prorrateo
Supermercados	30 gramos	40,00%	20,52%
	60 gramos	40,00%	20,52%
	100 gramos	20,00%	10,26%
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>	<b>51,31%</b>
Restaurantes	60 gramos	18,75%	12,17%
	100 gramos	30,29%	19,67%
	250 gramos	25,96%	16,85%
<b>Total</b>		<b>75,00%</b>	<b>48,69%</b>

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

### Anexo 19: Inflación y Crecimiento Poblacional Proyectados

Para realizar las proyecciones de los próximos 5 años, se consideró la información de años anteriores sobre la inflación y el crecimiento poblacional de la ciudad de Cuenca, con el propósito de generar una ecuación de regresión, la misma que permita obtener las proyecciones deseadas.

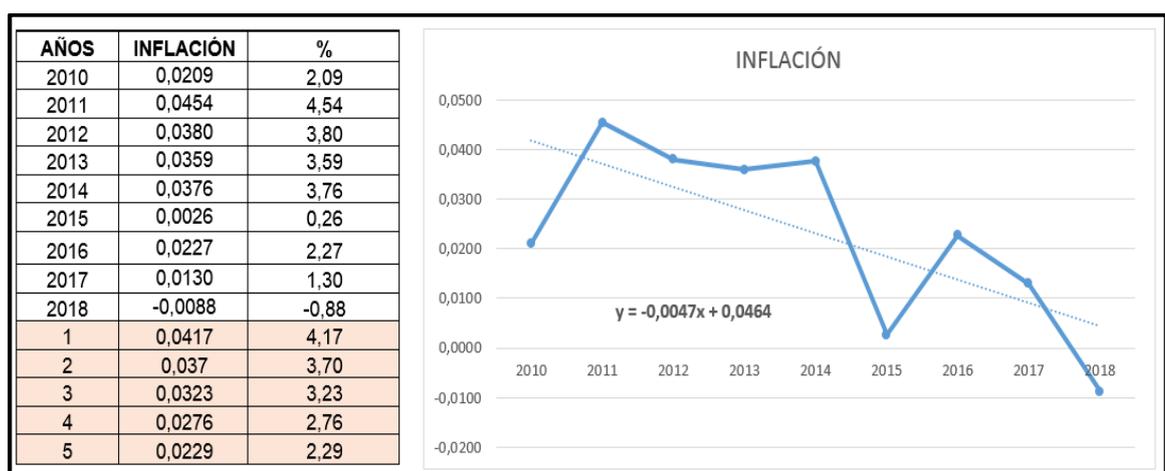


Ilustración 107. Proyecciones de la Inflación  
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)  
Elaborado por: Autoras

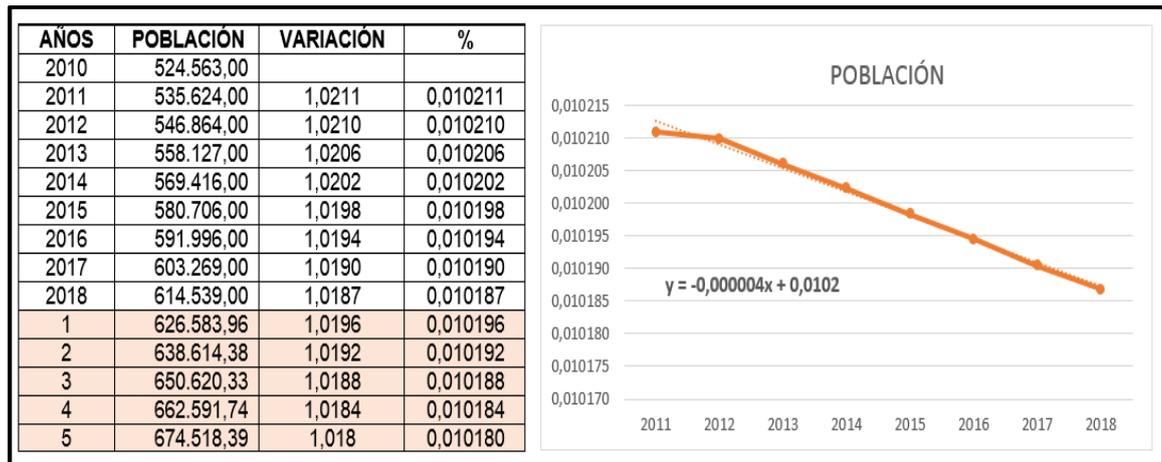


Ilustración 108, Proyecciones del Crecimiento poblacional  
 Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)  
 Elaborado por: Autoras

### Anexo 20: Costos y Gastos

En las siguientes tablas se detalla la información de los costos de mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación que incurre la empresa para ofertar el producto al mercado, valores que serán considerados para la determinación del precio.

Tabla 26. Nómina de pagos

NÓMINA DEL PERSONAL										
Cargo	N°	Salario	Total de Ingresos	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte patronal	Total Mensual	Total Anual
<b>ADMINISTRATIVO</b>									<b>\$ 2.010,34</b>	<b>\$ 24.124,10</b>
Administrador	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 32,83	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 72,90	\$ 830,73	\$ 9.968,80
Ingeniero en alimentos (medio tiempo)	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 16,42	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 48,60	\$ 548,35	\$ 6.580,20
Vendedor	1	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 32,83	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 54,68	\$ 631,26	\$ 7.575,10
<b>OPERATIVO</b>									<b>\$ 2.479,38</b>	<b>\$ 13.855,37</b>
Operario (Jornada Diurna)	2	\$ 409,43	\$ 818,86	\$ 68,24	\$ 65,67	\$ 34,12	\$ 68,24	\$ 99,49	\$ 1.154,61	\$ 13.855,37
Operario (Jornada Nocturna)	2	\$ 473,40	\$ 946,81	\$ 78,90	\$ 65,67	\$ 39,45	\$ 78,90	\$ 115,04	\$ 1.324,76	\$ 15.897,14
<b>TOTAL</b>									<b>\$ 4.489,72</b>	<b>\$ 37.979,47</b>

Fuente: (Investigación de Campo)  
 Elaborado por: Autoras

Tabla 27. Costo de la Materia Prima

Costo de Materia Prima para producir el polvo de cebolla Mensual			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cebolla (sacos)	80	\$ 20,00	\$ 1.600,00

Fuente: (Investigación de Campo)  
 Elaborado por: Autoras



Tabla 28. Costos Indirectos de Fabricación

<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
<b>Materia Prima Indirecta</b>		<b>\$ 1.670,97</b>
Fundas	\$ 126,44	\$ 1.517,22
Cartón Sencillo	\$ 12,81	\$ 153,75
<b>Mano de Obra Indirecta</b>		<b>\$ 6.580,20</b>
Ingeniero en alimentos (medio tiempo)	\$ 548,35	\$ 6.580,20
<b>Otros Costos Indirectos</b>		<b>\$ 11.565,35</b>
Servicios Básicos	\$ 110,00	\$ 1.320,00
Suministros de limpieza y equipos de protección	\$ 24,63	\$ 295,55
Combustible	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Mantenimiento Maquinaria y equipo	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Depreciaciones	\$ 410,82	\$ 4.929,80
Amortización	\$ 98,33	\$ 1.180,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.651,38</b>	<b>\$ 19.816,52</b>

Fuente: (Autoras)  
Elaborado por: Autoras

Tabla 29. Costos de Producción

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		
	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Fijos</b>		
Sueldos	\$ 3.027,73	\$ 36.332,71
Depreciaciones	\$ 410,82	\$ 4.929,80
Amortizaciones	\$ 98,33	\$ 1.180,00
Suministros de limpieza y equipos de protección	\$ 16,88	\$ 202,55
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 3.553,76</b>	<b>\$ 42.645,06</b>

<b>Variables</b>		
Materia prima	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00
Servicios Básicos	\$ 110,00	\$ 1.320,00
Fundas	\$ 126,44	\$ 1.517,22
Cartón Sencillo	\$ 12,81	\$ 153,75
Mantenimiento Maquinaria y equipo	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Combustible	\$ 120,00	\$ 1.440,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 2.169,25</b>	<b>\$ 26.030,97</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.723,00</b>	<b>\$ 68.676,03</b>

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras



Por otra parte, los gastos están comprendidos por gastos administrativos, de ventas y financieros, los mismo que serán incluidos en el análisis económico y financiero, cabe mencionar que dentro de los gastos de venta está considerado un rubro que corresponde a promoción, el cual incluye valores para publicidad online, muestras gratis, ferias y estrategias adicionales.

Tabla 30. Gastos Administrativos

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
Sueldos	\$ 9.968,80
Depreciaciones	\$ 3.679,10
Internet	\$ 22,00
Suministros de oficina	\$ 15,20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.685,10</b>

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Tabla 31. Gastos de Venta

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	
Sueldo personal de ventas	\$ 7.575,10
Promoción	\$ 1.894,58
Transporte	\$ 720,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.189,68</b>

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Los rubros que comprenden a la página web, tarjetas de presentación y pancarta serán considerados únicamente para el primer año; sin embargo, la publicidad en Facebook si se considerará para los demás años.

Tabla 32. Publicidad

<b>PUBLICIDAD ONLINE</b>		
Página web		\$ 336,00
Redes sociales	\$ 39,96	\$ 479,52
Tarjetas de presentación		\$ 45,00
Pancarta con el nombre de la empresa		\$ 32,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 892,52</b>

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras



En lo que respecta a estrategias promocionales se aplicará muestras gratis, las mismas que estarán destinadas para un periodo de 1 año, destinando 2000 muestras (fundas de 10 gramos) y con relación a los viáticos propuestos para las ferias en las que se espera participar se ha considerado a 2 personas por feria, con 6 participaciones durante 1 año.

Tabla 33. Estrategias promocionales

<b>MUESTRAS GRATIS</b>		
Fundas de 10 g	\$ 0,32	<b>\$ 642,06</b>
<b>FERIAS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>	<b>Costo</b>
Viáticos para las personas que participaran en las ferias	2	<b>\$ 360,00</b>

Fuente: (Investigación de Campo)  
Elaborado por: Autoras

Tabla 34. Gastos Financieros

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CAPITAL</b>
Interés (1 año)	\$ 6.016,12	\$ 3.454,21
Interés (2 año)	\$ 5.469,20	\$ 3.958,78
Interés (3 año)	\$ 4.828,69	\$ 4.590,72
Interés (4 año)	\$ 5.133,82	\$ 5.267,14
Interés (5 año)	\$ 6.012,29	\$ 6.080,90

Fuente: (Autoras)  
Elaborado por: Autoras

## Anexo 21: Proformas

De las proformas realizadas se consideró aquellas con los valores más bajos y que cumplan con los requerimientos solicitados por la empresa, datos que fueron utilizados dentro de los costos y gastos.



**Promocionar publicación**

Facebook distribuirá el presupuesto de tu conjunto de anuncios en varias ubicaciones según los lugares con más probabilidades de obtener un mejor rendimiento. [Más información.](#)

**DURACIÓN Y PRESUPUESTO**

Duración ⓘ

Días 30 Fecha de finalización 6/10/2019

Presupuesto total ⓘ

100,00 USD

Alcance estimado ⓘ

1.900 - 5.500 personas al día de 310.000

Limita el público o aumenta el presupuesto para llegar a las personas que te importan.

Gastarás **\$3,33** por día. Este anuncio estará en circulación durante **30** días, hasta el 6 oct 2019.

Vista previa: Sección de noticias de la computadora

**ICA Industria Condimentera del Azuay**  
Publicidad ·

Industria Condimentera del Azuay #Más\_sabor\_para\_tu\_paladar  
Polvo de cebolla 100% garantizado 🍷👍

#Beneficios

- 📍 Sabor más concentrado
- 📍 Mantiene sus propiedades nutricionales... Ver más



Ilustración 109. Cotización publicidad en Facebook  
Fuente: (Facebook, 2019)  
Elaborado por: Facebook



# PROFORMA

Cuenca, 27 de Septiembre de 2019

**González Suárez 2-25**  
y José Joaquín de Olmedo

0999 399 820  
07 2867 588

info01@visualprintec.com  
www.visualprintec.com

ICA (Industria Condimentera del Azuay)  
Ruc: 0190390691001  
Telefono: 3012103 / 0982784477

PROFORMA REALIZADO POR:  
Edgar Lucero  
R.U.C: 0105639298001

DESCRIPCIÓN	TAMAÑO	CANT.	P/U	P/T
1. Diseño y desarrollo de sitio web (1 pagina principal y 12 interiores o enlaces) - Desarrollo de 1 pagina principal, 1 pagina con información general acerca de su empresa, 1 pagina a través de la cual la puedan contactar sus clientes. - Desarrollo de 10 paginas para la descripción de cada uno de los tipos de servicios que presta su empresa. 2. Alojamiento de su sitio web y servicio de correo electrónico - Dirección electrónica: www.electricidadarequipa.com - Una cuenta de correo tipo: informes@electricidadarequipa.com Costo Anual: Registro de dominio www.vvvvv.com Hospedaje de su sitio web:			\$400,00	\$400,00
<b>IMPRESION BANNERS</b>	<b>200X1,60CM</b>			<b>\$32,00</b>
<b>TARJETAS PLASTICO MATE DOBLE LADO</b>	<b>8,5X5,5CM</b>			<b>\$45,00</b>

**FACTURA INCLUYE IVA**

**TOTAL: \$477,00**

Ilustración 110. Proforma 1 para Publicidad  
Fuente: (VisualPrint, 2019)  
Elaborado por: Facebook



**RAZON SOCIAL:** Sra. Carmen Aucay  
ICA Industria Condimentera del Azuay  
3012103/098278447  
Kilometro 69, vía Giron-Pasaje

PROFOR. N°: 00000  
Cuenca, Fecha

**De mis consideraciones:**

**Reciba un cordial saludo de parte de quienes conformamos la empresa PUBLIMANÍAS.**

**A la vez hago llegar una cotización. Como representante de ventas de publicidad.**

**De acuerdo a las especificaciones requeridas, le presento la información solicitada.**

CANT	DESCRIPCION	MATERIAL	MEDIDA	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	I.V.A.	TOTAL
1	Letrero	Lona + ojales incluye diseño	2 x 1.60	\$45.00	\$45.00	\$5.40	\$50.40
1000	Tarjetas de Presentacion	couche de 350 gms + plastificado mate incluye diseño	8.5 x 5.3	\$50.00	\$50.00	\$6.00	\$56.00
1	Pagina Web Basica Diseño	Mision, Vision, Quienes somos, Contactos, Google maps (ubicacion de la empresa), Fotos. Una vez entregado todo la informacion e imagenes esta listo en una semana. Incluye Hosting para un año		\$300.00	\$300.00	\$36.00	\$336.00

NOTA: Servicios adicionales (Fotografía, Manejo de paginas Web Quincenal, Mensual y Trimestral), precios de acuerdo alo requerido.

**NOTA:**

- Estos precios Incluyen Iva.

- Los precios varían de acuerdo a la cantidad.

Formas de pago al 50% al confirmar el contrato y el otro 50% al momento de la entrega. La proforma tiene una validez de 8 días una vez terminado el diseño de acuerdo al terminado que el cliente desea se entregará las fechas acordadas.

**OBSERVACIONES: LOS COSTOS VARIAN DE ACUERDO AL TIPO DE MATERIAL QUE SE UTILICE, NOS ACOMODAMOS A SU PRESUPUESTO.**



Sr. José Ignacio Quizhpi Vinuesa  
Gerente Administrativo  
RUC: 0102361844001

**ES UN PLACER SERVIRLO.**

Coronel Talbot 8 - BB y Simón Bolívar.  
2825511 - 0992895898  
publimaniasclientes@hotmail.com  
Cuenca - Ecuador

Ilustración 111. Proforma 2 para Publicidad

Fuente: (Publimanías, 2019)

Elaborado por: Facebook





**PLASTICOS DEL LITORAL PLASTLIT S. A.**

### Especificación Técnica de Materiales de Empaques Flexibles

---

Departamento Emisor:  
DIVISIÓN CELUVIR - CONTROL DE CALIDAD

Aprobado por:  
ING. LEONARDO JARAMILLO  
GERENTE DIVISIÓN CELUVIR

Fecha de la Especificación:  
Guayaquil, 13 Septiembre 2018

Página:  
1/1

---

**CLIENTE:** NIEVES GOMEZ FAUSTO BOLIVAR

O/Producción No.: Pedido No. O/Compra No.

Código del Producto: 1XN1402101 Producto: FUNDA NATURAL DOY PACK CON ZIPPER

**ESPECIFICACIÓN DE LOS MATERIALES**

Espesores Micrones (μ)		Rendimientos (g/m <sup>2</sup> )	
1: Poliester Natural: 12 μ	5:	1: Poliester Natural: 16.80 g/m <sup>2</sup>	5:
2: Polietileno Nat: 98 μ	6:	2: Polietileno Nat: 90.00 g/m <sup>2</sup>	6:
3:	7:	3: Adhesivo: 2.00 g/m <sup>2</sup>	7:
4:	8:	4:	8:
<b>RENDIMIENTO TOTAL:</b>		108,80 g/m <sup>2</sup> +/- 10 %	

**PROCESOS**

1: Extrusión .....X.....	3: Laminado .....X.....	5: Parafinado .....	7: Sellado .....X.....
2: Impresión .....	4: Laminado por Extrusión .....	6: Rebobinado .....	8: Otros .....

**IMPRESIÓN Y TEXTOS LEGALES**

SISTEMA Y TIPO	ROTOGRABADO.....	INTERIOR .....
	FLEXOGRAFIA .....	EXTERIOR .....
COLORES		
SELLADO	<b>TEXTOS :</b>	
	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-size: 8px; margin-right: 5px;">2 1 0 M M - S V 8 M M</div> <div style="text-align: center; font-size: 8px;">             Registro Sanitario              Registro Sanitario              Código de Barras              Lote No.              Peso Neto              Precio              Sello de Calidad              Otros           </div> </div> <p style="font-size: 8px; margin-top: 5px;">AF 140 MM - SH 8MM</p>	

**DIMENSIONES Y MEDIDAS**

TIPO DE SELLO DE LA FUNDA		TRES SELLOS	
Ancho de la Funda	140 MM	Largo de la Funda	210 MM
Anchos de los sellos	Verticales 8 MM	Horizontal	8 MM
Radio	40 mm	NO .....	
Abre Fácil	SI .....X.....	NO .....	
Zipper	SI .....X.....		

ING. VICENTE PALACIOS  
Control de Calidad División Celuvir  
PLASTLIT S. A.

**PLASTICOS DEL LITORAL**  
**PLASTLIT S.A**  
**OFICINA CUENCA**

Ilustración 112. Proforma de fundas  
Fuente: (Plásticos del Litoral, 2019)  
Elaborado por: Facebook



# ING. DIEGO BARBECHO B.

SERVICIO DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO-ELECTRÓNICO,  
AUTOMATIZACIONES, REPARACION, INSTALACIONES INDUSTRIALES  
RUC: 0102898632001

CUENCA, 30 DE SEPTIEMBRE /2019

Sres  
INDUSTRIA CONDIMENTERA DEL AZUAY  
RUC: 0190390691001

PROFORMA 2019-30-001

## LISTADO DE MATERIALES ELECTRICOS CORPAC 2019

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD REQUERIDA	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	SERVICIO DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO-ELECTRÓNICO MENSUAL DE EQUIPO: DESHIDRATADORA INDUSTRIAL MARCA ELECON	12	MENSUAL	200,00	2400,00
					0,00

VALIDEZ DE LA OFERTA: 15 DIAS

FORMA DE PAGO: MENSUAL CONTRAENTREGA DE SERVICIO

	2.400,00
IVA 0%	-
IVA 12 %	288,00
TOTAL \$	2.688,00

**ATENTAMENTE**

*Ing. Diego Barbecho B.*

DIR: ELOY MONGE Y AV. 25 DE MARZO TELF: (07) 2477292 CEL: 0993123478

EMAIL: diegoarbecho@gmail.com

*Ilustración 113. Proforma de mantenimiento  
Fuente: (Ing. Diego Barbecho, 2019)  
Elaborado por: Facebook*

## Anexo 22: Determinación del precio

Para establecer el precio se utilizó la siguiente fórmula:

$$PVP = \text{Costos de Fabricación} + (\% \text{ de Margen de beneficio})$$

$$PVP = \text{Costos de Fijos y Variables} + (\% \text{ de Margen de beneficio})$$

*Ilustración 114. Fórmula del precio*  
 Fuente: (Mesonero & Alcaide, 2012)  
 Elaborado por: Autoras

El precio establecido para cada presentación está basado en el precio de venta de un gramo más un porcentaje del 23% sobre los costos incurridos en la fabricación del producto.

Tabla 35. Precio por gramos y presentaciones

CÁLCULO DEL PRECIO (GRAMO)					
Costo Fijo	\$ 42.645,06				
Costo Variable	\$ 26.030,97				
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 68.676,03</b>				
Margen de Beneficio	\$ 15.795,49				
Costo + Margen de Beneficio	\$ 84.471,52				
PVP	\$ 0,032				
SUPERMERCADOS			RESTAURANTES		
PAQUETES DE 30 GR	PAQUETES DE 60 GR	PAQUETES DE 100 GR	UNIDADES 60 GR	UNIDADES 100 GR	UNIDADES 250 GR
\$ 23,114	\$ 46,228	\$ 77,047	\$ 1,926	\$ 3,210	\$ 8,026

Fuente: (Investigación de Campo)  
 Elaborado por: Autoras



Anexo 23: Tabla de Amortización

**Cooperativa "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda.**  
**Tabla de Amortización Frances**

Fecha: 04-06-2019  
 Cliente: AUCAY DURAN OCTAVIANO  
 Crédito: CrediJEP Consumo Prioritario  
 Solicitud: 61810005340  
 Factor Seg. Desg: 0.00000  
 Calculo Seg. Desg: NO APLICABLE

No: 276304  
 Página: 1  
 Código: 066200389457  
 Estado: ACTIVO  
 Pago Seg. Desg: NO APLICABLE  
 Estado Seg. Desg: VIGENTE  
 Fecha concesión: sábado 18 febrero 2017

No.	Fecha Venc.	Días	Capital	Interes	Int. Per. Gracia	Seg.	Otros Seg.	CA	Pago Total	Saldo	Estado
1	13-03-2017	23	158,20	507,92	0,00	26,13	0,00	0,00	692,25	46,000,00	PAGADO
2	13-04-2017	31	160,30	607,40	0,00	26,04	0,00	0,00	793,74	45,841,80	PAGADO
3	13-05-2017	30	162,42	605,28	0,00	25,95	0,00	0,00	793,85	45,681,50	PAGADO
4	13-06-2017	31	164,57	603,13	0,00	25,86	0,00	0,00	793,56	45,519,08	PAGADO
5	13-07-2017	30	166,75	600,95	0,00	25,77	0,00	0,00	793,47	45,354,51	PAGADO
6	13-08-2017	31	168,96	598,74	0,00	25,67	0,00	0,00	793,37	45,187,76	PAGADO
7	13-09-2017	31	171,20	596,50	0,00	25,57	0,00	0,00	793,27	45,018,80	PAGADO
8	13-10-2017	30	173,47	594,23	0,00	25,48	0,00	0,00	793,17	44,847,60	PAGADO
9	13-11-2017	31	175,77	591,93	0,00	25,38	0,00	0,00	793,07	44,674,13	PAGADO
10	13-12-2017	30	178,10	589,60	0,00	25,28	0,00	0,00	792,97	44,498,36	PAGADO
11	13-01-2018	31	180,46	587,24	0,00	25,18	0,00	0,00	792,87	44,320,26	PAGADO
12	13-02-2018	31	182,85	584,85	0,00	25,08	0,00	0,00	792,77	44,139,80	PAGADO
13	13-03-2018	28	185,27	582,43	0,00	24,97	0,00	0,00	792,67	43,956,95	PAGADO
14	13-04-2018	31	187,73	579,97	0,00	24,87	0,00	0,00	792,57	43,771,68	PAGADO
15	13-05-2018	30	190,21	577,49	0,00	24,76	0,00	0,00	792,47	43,583,95	PAGADO
16	13-06-2018	31	192,73	574,97	0,00	24,65	0,00	0,00	792,37	43,393,74	PAGADO
17	13-07-2018	30	195,29	572,41	0,00	24,54	0,00	0,00	792,27	43,201,01	PAGADO
18	13-08-2018	31	197,87	569,83	0,00	24,43	0,00	0,00	792,17	43,005,72	PAGADO
19	13-09-2018	31	200,50	567,20	0,00	24,32	0,00	0,00	792,07	42,807,85	PAGADO
20	13-10-2018	30	203,15	564,55	0,00	24,20	0,00	0,00	791,97	42,607,35	PAGADO
21	13-11-2018	31	205,84	561,86	0,00	24,09	0,00	0,00	791,87	42,404,20	PAGADO
22	13-12-2018	30	208,57	559,13	0,00	23,97	0,00	0,00	791,77	42,198,36	PAGADO
23	13-01-2019	31	211,34	556,36	0,00	23,85	0,00	0,00	791,67	41,989,79	PAGADO
24	13-02-2019	31	214,14	553,56	0,00	23,73	0,00	0,00	791,57	41,778,45	PAGADO
25	13-03-2019	28	216,97	550,73	0,00	23,61	0,00	0,00	791,47	41,564,31	PAGADO
26	13-04-2019	31	219,85	547,85	0,00	23,49	0,00	0,00	791,37	41,347,34	PAGADO
27	13-05-2019	30	222,76	544,94	0,00	23,36	0,00	0,00	791,27	41,127,49	PAGADO
28	13-06-2019	31	225,71	541,99	0,00	23,24	0,00	0,00	791,17	40,904,73	PENDIENTE
29	13-07-2019	30	228,70	539,00	0,00	23,11	0,00	0,00	791,07	40,679,02	PENDIENTE
30	13-08-2019	31	231,73	535,97	0,00	22,98	0,00	0,00	790,97	40,450,32	PENDIENTE
31	13-09-2019	31	234,80	532,90	0,00	22,85	0,00	0,00	790,87	40,218,59	PENDIENTE
32	13-10-2019	30	237,91	529,79	0,00	22,71	0,00	0,00	790,77	39,983,79	PENDIENTE
33	13-11-2019	31	241,07	526,63	0,00	22,58	0,00	0,00	790,67	39,745,88	PENDIENTE
34	13-12-2019	30	244,26	523,44	0,00	22,44	0,00	0,00	790,57	39,504,81	PENDIENTE
35	13-01-2020	31	247,50	520,20	0,00	22,30	0,00	0,00	790,47	39,260,55	PENDIENTE
36	13-02-2020	31	250,78	516,92	0,00	22,16	0,00	0,00	790,37	39,013,05	PENDIENTE
37	13-03-2020	29	254,10	513,60	0,00	22,02	0,00	0,00	790,27	38,762,27	PENDIENTE
38	13-04-2020	31	257,47	510,23	0,00	21,88	0,00	0,00	790,17	38,508,17	PENDIENTE
39	13-05-2020	30	260,88	506,82	0,00	21,73	0,00	0,00	790,07	38,250,70	PENDIENTE
40	13-06-2020	31	264,33	503,37	0,00	21,58	0,00	0,00	789,97	37,989,82	PENDIENTE
41	13-07-2020	30	267,84	499,86	0,00	21,43	0,00	0,00	789,87	37,725,49	PENDIENTE
42	13-08-2020	31	271,39	496,31	0,00	21,28	0,00	0,00	789,77	37,457,65	PENDIENTE
43	13-09-2020	31	274,98	492,72	0,00	21,12	0,00	0,00	789,67	37,186,26	PENDIENTE
44	13-10-2020	30	278,63	489,07	0,00	20,97	0,00	0,00	789,57	36,911,28	PENDIENTE
45	13-11-2020	31	282,32	485,38	0,00	20,81	0,00	0,00	789,47	36,632,65	PENDIENTE
46	13-12-2020	30	286,06	481,64	0,00	20,65	0,00	0,00	789,37	36,350,33	PENDIENTE
47	13-01-2021	31	289,85	477,85	0,00	20,49	0,00	0,00	789,27	36,064,27	PENDIENTE
48	13-02-2021	31	293,69	474,01	0,00	20,32	0,00	0,00	789,17	35,774,42	PENDIENTE

No.	Fecha Venc.	Dias	Capital	Interes	Int. Per. Gracia	Seg.	Otros Seg.	CA	Pago Total	Saldo	Estado
49	13-03-2021	28	297,58	470,12	0,00	20,16	0,00	0,00	787,86	35.480,73	PENDIENTE
50	13-04-2021	31	301,52	466,18	0,00	19,99	0,00	0,00	787,69	35.183,15	PENDIENTE
51	13-05-2021	30	305,52	462,18	0,00	19,82	0,00	0,00	787,52	34.881,63	PENDIENTE
52	13-06-2021	31	309,57	458,13	0,00	19,64	0,00	0,00	787,34	34.576,11	PENDIENTE
53	13-07-2021	30	313,67	454,03	0,00	19,47	0,00	0,00	787,17	34.266,54	PENDIENTE
54	13-08-2021	31	317,82	449,88	0,00	19,29	0,00	0,00	786,99	33.952,87	PENDIENTE
55	13-09-2021	31	322,04	445,66	0,00	19,11	0,00	0,00	786,81	33.635,05	PENDIENTE
56	13-10-2021	30	326,30	441,40	0,00	18,92	0,00	0,00	786,62	33.313,01	PENDIENTE
57	13-11-2021	31	330,63	437,07	0,00	18,74	0,00	0,00	786,44	32.986,71	PENDIENTE
58	13-12-2021	30	335,01	432,69	0,00	18,55	0,00	0,00	786,25	32.658,08	PENDIENTE
59	13-01-2022	31	339,45	428,25	0,00	18,36	0,00	0,00	786,06	32.321,07	PENDIENTE
60	13-02-2022	31	343,94	423,76	0,00	18,17	0,00	0,00	785,87	31.981,62	PENDIENTE
61	13-03-2022	28	348,50	419,20	0,00	17,97	0,00	0,00	785,67	31.637,68	PENDIENTE
62	13-04-2022	31	353,12	414,58	0,00	17,77	0,00	0,00	785,47	31.289,18	PENDIENTE
63	13-05-2022	30	357,80	409,90	0,00	17,57	0,00	0,00	785,27	30.936,06	PENDIENTE
64	13-06-2022	31	362,54	405,16	0,00	17,37	0,00	0,00	785,07	30.578,26	PENDIENTE
65	13-07-2022	30	367,34	400,36	0,00	17,17	0,00	0,00	784,87	30.215,72	PENDIENTE
66	13-08-2022	31	372,21	395,49	0,00	16,96	0,00	0,00	784,66	29.848,38	PENDIENTE
67	13-09-2022	31	377,14	390,56	0,00	16,74	0,00	0,00	784,44	29.476,17	PENDIENTE
68	13-10-2022	30	382,14	385,56	0,00	16,53	0,00	0,00	784,23	29.099,03	PENDIENTE
69	13-11-2022	31	387,20	380,50	0,00	16,31	0,00	0,00	784,01	28.716,89	PENDIENTE
70	13-12-2022	30	392,33	375,37	0,00	16,09	0,00	0,00	783,79	28.329,69	PENDIENTE
71	13-01-2023	31	397,53	370,17	0,00	15,87	0,00	0,00	783,57	27.937,36	PENDIENTE
72	13-02-2023	31	402,80	364,90	0,00	15,64	0,00	0,00	783,34	27.539,83	PENDIENTE
73	13-03-2023	28	408,13	359,57	0,00	15,42	0,00	0,00	783,12	27.137,03	PENDIENTE
74	13-04-2023	31	413,54	354,16	0,00	15,18	0,00	0,00	782,88	26.728,90	PENDIENTE
75	13-05-2023	30	419,02	348,68	0,00	14,95	0,00	0,00	782,65	26.315,36	PENDIENTE
76	13-06-2023	31	424,57	343,13	0,00	14,71	0,00	0,00	782,41	25.896,34	PENDIENTE
77	13-07-2023	30	430,20	337,50	0,00	14,47	0,00	0,00	774,94	25.471,77	PENDIENTE
78	13-08-2023	31	435,90	331,80	0,00	14,22	0,00	0,00	774,81	25.041,57	PENDIENTE
79	13-09-2023	31	441,67	326,03	0,00	13,97	0,00	0,00	774,69	24.605,67	PENDIENTE
80	13-10-2023	30	447,53	320,17	0,00	13,72	0,00	0,00	774,56	24.164,00	PENDIENTE
81	13-11-2023	31	453,46	314,24	0,00	13,47	0,00	0,00	774,44	23.716,47	PENDIENTE
82	13-12-2023	30	459,47	308,23	0,00	13,21	0,00	0,00	774,31	23.263,01	PENDIENTE
83	13-01-2024	31	465,55	302,15	0,00	12,95	0,00	0,00	774,18	22.803,54	PENDIENTE
84	13-02-2024	31	471,72	295,98	0,00	12,69	0,00	0,00	774,04	22.337,99	PENDIENTE
85	13-03-2024	29	477,97	289,73	0,00	12,43	0,00	0,00	773,91	21.866,27	PENDIENTE
86	13-04-2024	31	484,31	283,39	0,00	12,17	0,00	0,00	773,78	21.388,30	PENDIENTE
87	13-05-2024	30	490,72	276,98	0,00	11,90	0,00	0,00	773,64	20.903,99	PENDIENTE
88	13-06-2024	31	497,22	270,48	0,00	11,63	0,00	0,00	773,50	20.413,27	PENDIENTE
89	13-07-2024	30	503,81	263,89	0,00	11,36	0,00	0,00	773,36	19.916,05	PENDIENTE
90	13-08-2024	31	510,49	257,21	0,00	11,09	0,00	0,00	773,21	19.412,24	PENDIENTE
91	13-09-2024	31	517,25	250,45	0,00	10,81	0,00	0,00	773,07	18.901,75	PENDIENTE
92	13-10-2024	30	524,11	243,59	0,00	10,53	0,00	0,00	772,92	18.384,50	PENDIENTE
93	13-11-2024	31	531,05	236,65	0,00	10,25	0,00	0,00	772,77	17.860,39	PENDIENTE
94	13-12-2024	30	538,09	229,61	0,00	9,97	0,00	0,00	772,62	17.329,34	PENDIENTE
95	13-01-2025	31	545,22	222,48	0,00	9,69	0,00	0,00	772,47	16.791,25	PENDIENTE
96	13-02-2025	31	552,44	215,26	0,00	9,40	0,00	0,00	772,31	16.246,03	PENDIENTE
97	13-03-2025	28	559,76	207,94	0,00	9,11	0,00	0,00	772,16	15.693,59	PENDIENTE
98	13-04-2025	31	567,18	200,52	0,00	8,82	0,00	0,00	772,00	15.133,63	PENDIENTE
99	13-05-2025	30	574,69	193,01	0,00	8,53	0,00	0,00	771,84	14.566,65	PENDIENTE
100	13-06-2025	31	582,31	185,39	0,00	8,24	0,00	0,00	771,67	13.991,96	PENDIENTE
101	13-07-2025	30	590,02	177,68	0,00	7,95	0,00	0,00	771,51	13.409,65	PENDIENTE
102	13-08-2025	31	597,84	169,86	0,00	7,66	0,00	0,00	771,34	12.819,63	PENDIENTE
103	13-09-2025	31	605,76	161,94	0,00	7,37	0,00	0,00	771,17	12.221,79	PENDIENTE
104	13-10-2025	30	613,79	153,91	0,00	7,08	0,00	0,00	771,00	11.616,03	PENDIENTE
105	13-11-2025	31	621,92	145,78	0,00	6,79	0,00	0,00	770,83	11.002,24	PENDIENTE
106	13-12-2025	30	630,16	137,54	0,00	6,50	0,00	0,00	770,65	10.380,32	PENDIENTE
107	13-01-2026	31	638,51	129,19	0,00	6,21	0,00	0,00	770,47	9.750,16	PENDIENTE
108	13-02-2026	31	646,97	120,73	0,00	5,92	0,00	0,00	770,29	9.111,65	PENDIENTE
109	13-03-2026	28	655,54	112,16	0,00	5,63	0,00	0,00	770,10	8.464,68	PENDIENTE
110	13-04-2026	31	664,23	103,47	0,00	5,34	0,00	0,00	769,92	7.809,14	PENDIENTE
111	13-05-2026	30	673,03	94,67	0,00	5,05	0,00	0,00	769,73	7.144,91	PENDIENTE
112	13-06-2026	31	681,95	85,75	0,00	4,76	0,00	0,00	769,54	6.471,88	PENDIENTE
113	13-07-2026	30	690,98	76,72	0,00	4,47	0,00	0,00	769,34	5.789,93	PENDIENTE

Ilustración 115. Tabla de Amortización  
 Fuente: (Cooperativa JEP)  
 Elaborado por: Autoras

### Anexo 24: Máquinas para el Proceso Productivo



*Ilustración 116. Máquinas para el Proceso Productivo*  
Fuente: (Industria Condimentera del Azuay)  
Elaborado por: Autoras

### Anexo 25: Producción de cebolla en la parroquia de Santa Isabel



*Ilustración 117. Producción de Cebolla*  
Fuente: (Autoras)  
Elaborado por: Autoras

### Anexo 26: Cosecha y Venta de la cebolla



*Ilustración 118. Cosecha y Venta*  
Fuente: (Autoras)  
Elaborado por: Autoras

### Anexo 27: Aplicación de encuestas



*Ilustración 119. Aplicación de encuestas*  
Fuente: (Autoras)  
Elaborado por: Autoras

### Anexo 28: Visita a la Planta Procesadora



*Ilustración 120. Visita a la Planta Procesadora*  
Fuente: (Autoras)  
Elaborado por: Autoras

### Anexo 29: Reunión entre los socios y el MAGAP



*Ilustración 121. Reunión entre socios y el MAGAP*  
Fuente: (Autoras)  
Elaborado por: Autoras



## Anexo 30: Estructura del Protocolo del Modelo de Negocio

### Estructura del Protocolo del Modelo de Negocio

#### PERTINENCIA ACEDÉMICO-CIENTÍFICO

La administración es un pilar fundamental dentro de las organizaciones, debido a que aporta diversas herramientas que ayudan a la consecución de los objetivos planteados, una de éstas son los modelos de negocios que permiten determinar el producto/servicio que se va a ofrecer, definir la oferta y demanda, medios por el cual se va a llegar hacia el cliente, con la finalidad de asegurar la viabilidad del negocio. Por esta razón, un modelo de negocio permite planificar, plantear estrategias y tomar decisiones en base a la situación real de cada empresa.

Basándose en lo anterior, se propone la creación de un modelo de negocio para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel, el mismo que permita mejorar los ingresos y la calidad de vida de los socios y productores de la zona.

Para el desarrollo del modelo de negocio se aplicarán las siguientes áreas de conocimiento, las mismas que permiten determinar la viabilidad de la empresa:

**Marketing:** Considerada como una herramienta indispensable a la hora de emprender, debido a que permite conocer las necesidades del mercado y así ofrecer un producto que satisfaga dicha necesidad; a través, de la aplicación de estrategias que ayuden a captar, fidelizar y llegar a



posicionarse en la mente de los consumidores. Por esta razón es indispensable la aplicación de esta área dentro del modelo del negocio porque contribuye al posicionamiento, la difusión y promoción del producto dentro del mercado, con la aplicación de merchandising para promocionar el producto, con el fin de generar beneficios para los socios y productores locales.

**Contabilidad de Costos:** La aplicación de esta área permitirá determinar el costo de la MP, MO, CIF y otros costos utilizados dentro de la producción, debido a que para la asociación es indispensable conocer los costos en los que incurre para la transformación de la MP en producto terminado. Además, permite tener una base de datos relacionados con los costos para la respectiva toma de decisiones.

**Administración de la Producción:** Es una función básica para el desempeño de una empresa, pues se encarga de la transformación de los insumos en productos terminados con un valor agregado, mediante la aplicación de menores costos de producción, menores tiempos de entrega y mayor calidad; a través, de una eficiente cadena de valor que va desde el proveedor hasta el cliente, basándose en la capacidad instalada de la planta procesadora.

**Administración Financiera:** Forma parte de las finanzas, la cual se basa en la administración de los recursos que dispone una empresa para tener un mejor control sobre la liquidez, rentabilidad y manejo del riesgo; es decir, es muy importante porque permite tomar decisiones oportunas y



estratégicas relacionadas con el financiamiento, inversión, costos, utilidad para lograr sostenibilidad a través del tiempo.

**Estrategia Competitiva:** Permite establecer estrategias para hacer crecer a la empresa; es decir, generan diversas acciones que ayudan a obtener los resultados esperados y superar a la competencia. Además, es importante mencionar que la generación y aplicación de una adecuada estrategia contribuye a que la empresa sobresalga en el mercado competitivo existente.

Por otra parte, es necesario la aplicación de otras áreas de estudio para llevar a cabo un correcto desarrollo del modelo de negocio, a continuación se detallan las siguientes: estadística la cual se encarga de recolectar, organizar, procesar e interpretar la información que se obtiene; a través, de la investigación que se realice, responsabilidad social empresarial, administración de talento humano, proyectos de inversión y gestión integral; las cuales se apoyan para la consecución del modelo y a su vez contribuyen al correcto desempeño de la empresa en el entorno en que se desenvuelve.

Es decir, se aplicarán los conocimientos adquiridos durante la formación académica, que permitirán potencializar las habilidades y destrezas técnicas para desarrollar el modelo de negocio aprovechando la infraestructura instalada.

Además, se utilizará la herramienta del Modelo Canvas, el mismo que permite analizar de manera global los nueve elementos que contiene el modelo a desarrollar; por otra parte, se aplicará dentro del diseño metodológico una investigación cualitativa y cuantitativa, la misma que



ayudará a la recolección de la información oportuna y necesaria para el desarrollo del modelo de negocio; para ello, se realizarán encuestas, entrevistas a los socios, visita a la planta procesadora, revisión de documentos y demás herramientas que contribuyan a la investigación.

Por último, es importante mencionar que esta investigación aportará conocimientos en temas administrativos a las organizaciones que realicen actividades similares o pretendan integrarse al mercado, con el objetivo de dinamizar la economía nacional basada en una correcta implementación del modelo.

## **JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de un Modelo de Negocio para la producción y comercialización de polvo de cebolla de la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco de la provincia del Azuay del cantón Santa Isabel, 2019 tiene como finalidad mejorar los ingresos y la calidad de vida de los socios y productores de la zona aprovechando los recursos locales, generando valor agregado a la producción; es decir, no dedicarse a la venta de la cebolla en bulbo, sino comercializar un producto transformado (polvo de cebolla); y a su vez, el fortalecimiento de la producción, mediante el uso adecuado de los equipos, con el fin de obtener un producto de calidad; por esta razón, se desarrollará un modelo económico que permita dinamizar la economía del Cantón.

A través de la presente propuesta se busca reducir uno de los principales problemas que afecta a los productores de la asociación y productores locales, el cual es la variación del precio de la cebolla en bulbo,



dado por diversos factores como la sobreproducción, el ingreso de cebolla peruana a un menor precio, lo cual genera la explotación de los intermediarios, quienes son los que se encargan de fijar el precio de acuerdo a la oferta que se presenta; por esta razón, el modelo de negocio permitirá a las familias productoras aprovechar los recursos locales (tierra, producción agropecuaria de cebolla en bruto), para generar un valor agregado mediante la transformación de dicho producto.

Según datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, durante el año 2017 el precio de la cebolla a nivel productor y mayorista tuvo un comportamiento similar, presentando en Abril un pico de \$49,29 y \$55,11 en el precio respectivamente, mientras que en los posteriores meses fueron a la baja (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017).

Por otra parte, actualmente la asociación Quivin Campanaurco cuenta con 26 socios; quienes proveerán de la materia prima para el proceso de transformación de dicho producto, el mismo que tiene alta demanda en el mercado local, nacional e internacional. El proceso productivo de la elaboración del polvo de cebolla consiste en la recepción de la materia prima, selección y pesaje, lavado, picado, deshidratado, molido, pesado y empacado, para su posterior comercialización. Además, cabe mencionar que cada socio cuenta con terrenos fértiles para la producción, lo cual genera una ventaja para la obtención de la materia prima.

Asimismo, con respecto a datos consultados en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la producción de cebolla en el país en el año 2017,



presentó un crecimiento del 38% en comparación al 2016, con 64.088 toneladas, valor registrado como el más alto durante el periodo 2012-2017 (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2017).

El Banco Central del Ecuador manifiesta que en la provincia del Azuay en el año 2017, en el cantón Santa Isabel la producción de la cebolla por tercer año consecutivo creció en un 25%, lo cual hace referencia a la superficie cosechada como el volumen de producción (Banco Central del Ecuador, 2017). Mientras que para junio del año 2018 la superficie sembrada creció en un 10%, lo cual presentó un pronóstico de crecimiento del 15% (Banco Central del Ecuador, 2018).

Mediante estos datos se puede aseverar que la asociación contaría con la suficiente materia prima para el desarrollo del modelo de negocio, para la generación de valor agregado que potencialice la producción y comercialización de la cebolla en polvo, tomando en cuenta que el mercado potencial de clientes son las empresas de: sazónadores, embutidos, snacks y sopas, las mismas que se abastecen a través de importaciones de países asiáticos y Estados Unidos (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015).

Así también, según datos obtenidos por el MAGAP, existen otras empresas que se dedican a importar el producto en mención, las cuales son: Alimentos Ecuatorianos S.A ALIMEC, ALITECNO Comercio de Insumos para la Industria de Alimentos S.A, Comercializadora de Insumos, Especies y Condimentos INSUALIMCO Cía. Ltda., Distribuidora Importadora DIPOR S.A., Importadora El Rosado S.A., INCREMAR Cia. Ltda., Industria Lojana



de Especerías ILE C.A., Nestlé Ecuador S.A., Sumesa S.A. y Supermercados La Favorita C A (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015).

Por lo tanto, se parte de la necesidad de la utilización adecuada de la infraestructura y maquinaria instalada que se dispone con la finalidad de cubrir la demanda insatisfecha que existe en este mercado, mediante la creación del modelo de negocios se potencializará el sector agropecuario con el aprovechamiento de los diversos productos agrícolas.

Cabe mencionar que la asociación cuenta con el apoyo y asesoramiento del IEPS, lo cual constituye una ventaja frente a la competencia.

El modelo de negocio se formulará en aproximadamente en 6 meses, debido a que este tiempo es el exigido, dentro de la modalidad de titulación, señalando que en el lapso de este año la asociación debería implementarlo para hacer frente a las obligaciones que vayan surgiendo.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Fortalecer la economía local del cantón Santa Isabel y mejorar la calidad de vida de las familias que conforman la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco; a través, de la utilización de los recursos que poseen, generando valor agregado a la producción y comercialización de cebolla.

### **Específicos**



- Determinar la situación actual del sector agropecuario y su impacto en la economía local, generando información que permita conocer la oportunidad de negocio del producto a ser ofertado.
- Analizar el impacto y la viabilidad del modelo de negocio para la generación de valor agregado de la producción de cebolla, mediante la identificación de los riesgos que puedan presentarse y su adecuada mitigación para lograr un correcto desempeño de la asociación.
- Plantear estrategias competitivas que permitan potencializar la producción y comercialización de polvo de cebolla, mediante el aprovechamiento de los recursos locales agropecuarios, que dispone el Cantón, considerando el aporte académico como una herramienta fundamental para la consecución de las mismas y así lograr el desarrollo económico de Santa Isabel.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de Investigación**

Para el desarrollo del modelo de negocio se aplicará la investigación descriptiva – aplicada, debido a que se busca diagnosticar y conocer la situación real de los productores del Cantón, los miembros de la asociación y el sector a ser estudiado, para lograr implementar estrategias que sirvan para la consecución de los objetivos planteados, con la finalidad de contribuir al desarrollo socioeconómico del Cantón, para que el producto (polvo de cebolla) sea competitivo en el mercado local, nacional e internacional.

### **Diseño metodológico**



Para esta investigación se aplicará una metodología basada en un enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto), el mismo que permitirá recolectar la información suficiente y necesaria para el desarrollo del modelo de negocio, para lo cual se aplicarán encuestas, entrevistas, visita a la planta para la identificación del proceso productivo, entre otros, además de la revisión de información que aporte a ésta.

### **Fuentes de recolección de información**

Para el desarrollo del modelo de negocio la información será recolectada a través de las siguientes fuentes de información:

#### **Fuentes Primarias:**

- Entrevista a los socios.
- Encuestas a los socios.
- Revisión de la documentación de la asociación.
- Encuesta a un determinado número de personas que serán definidos a través de la muestra.

#### **Fuentes Secundarias:**

- Revisión de trabajos de investigación relacionados al tema de estudio.
- Revisión de libros de marketing, producción, estrategia, costos, administración financiera, entre otros.
- Revisión de noticias.

#### **Fuentes Terciarias**



- Reportes del Banco Central.
- Municipalidad del Cantón Santa Isabel
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Sistema de Información Pública Agropecuaria.
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria.

### **Métodos de recolección de información**

Para la recolección de la información que se requerirá será necesaria la aplicación de las siguientes técnicas:

- **Muestreo:** técnica que permite determinar una cantidad representativa y confiable para inferir dentro de la población a ser estudiada.
- **Entrevistas:** método aplicado a las partes involucradas para la obtención de información que será utilizada dentro del modelo.
- **Cuestionario:** formulario que es aplicado a la muestra para obtener información sobre las variables a ser analizadas.
- **Observación Directa:** aquella que se realiza a través de la visita con el fin de conocer la situación actual.

### **Marco Teórico**

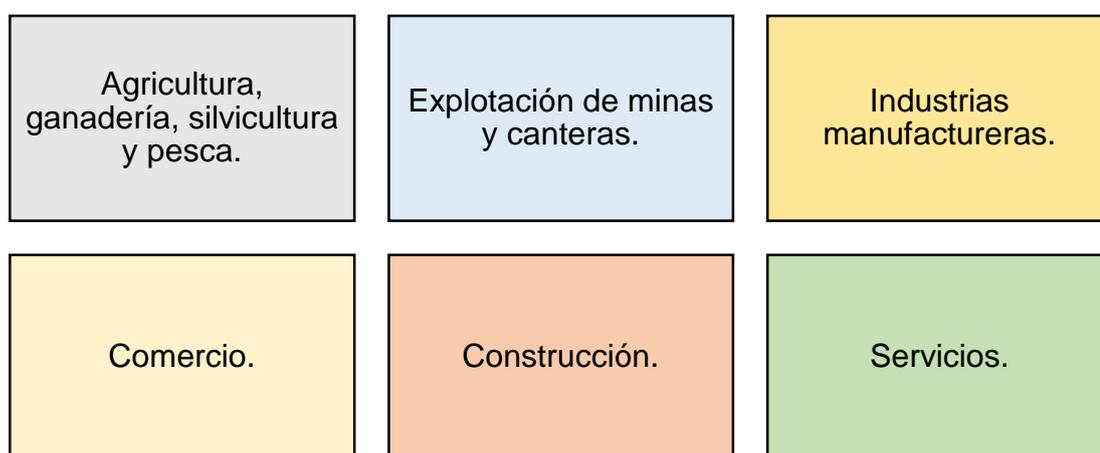
#### **Sector económico**

Se lo definen como "... la agregación de actividades y agentes que disponen de medios materiales, organizativos y técnicos, y que muestran

características homogéneas en su comportamiento” (Freire Seoane & González Laxe, 2009). Es decir, es la división económica que tiene un país y cada una de éstas se diferencia entre sí porque poseen particularidades que los distinguen de los demás.

### **Variables de clasificación: Sectores económico**

Las actividades económicas se conforman mediante la siguiente estructura:

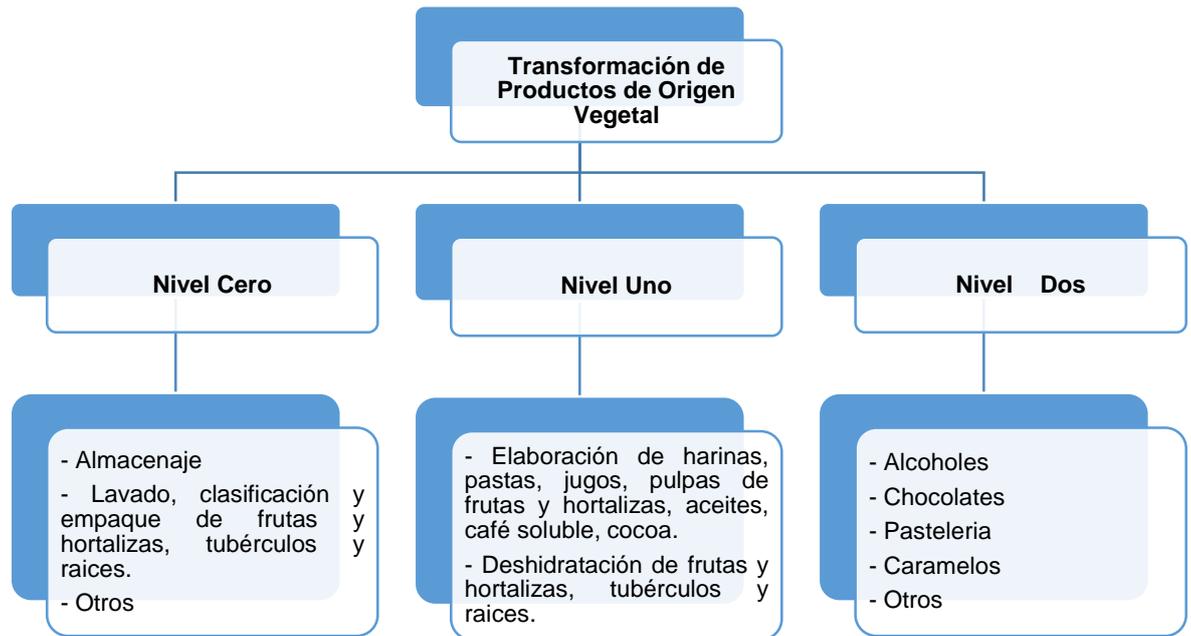


*Ilustración 122. Variables de clasificación*  
Fuente: (INEC, 2016)  
Elaborado por: Autoras

### **Sector Agroindustrial**

La agroindustria se entiende como la actividad que engloba a la agricultura y la industria, los cuales permiten transformar los recursos naturales y obtener un producto con valor agregado que sea rentable (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2008).

### **Clasificación de la Agroindustria según el nivel de transformación**



*Ilustración 123.* Transformación de productos de origen vegetal  
Fuente: ((Planella , Mira, Gutiérrez, & Ochoa, 1983)  
Elaborado por: Autoras

### **Nivel de transformación uno**

“Los productos se transforman en una etapa primaria” (Planella , Mira, Gutiérrez, & Ochoa, 1983).

### **Agricultura**

Es una actividad que permite labrar la tierra y obtener de ella productos destinados al consumo de los habitantes, además generan ingresos para quienes se dedican a esta actividad (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2008).

### **Industria**

Es aquella que está conformada por un conjunto de empresas, las mismas que ofrecen productos que pueden llegar a reemplazar a otros, además presenta una amplia clasificación que va desde el número de



empresas vendedoras hasta el grado de globalización (Kotler, 2002, pág. 126).

### **Desarrollo Local**

“El desarrollo local es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”, pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local” ( Alburquerque, 2003).

### **Asociación**

Se la define como a la unión de personas que buscan obtener un beneficio individual y común; es decir, trabajan en conjunto para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados (Anguita Villanueva, 2016).

### **Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria**

“Ofrece soporte, asesoría y apoyo en la investigación sobre la EPS, lo que permite satisfacer las necesidades de información de la comunidad académica y ciudadanía en general” (Instituto de Economía Popular y Solidaria, 2019).

### **Modelo de Negocios**

Según Osterwalder, Pigneur Morris & Tucci, (2005):

Es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la



arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.

Es decir, un modelo de negocio crea los cimientos bajo los cuales una empresa debe guiarse para establecer, proveer y generar valor. (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011).

### **Modelo de Negocio Canvas**

Verdadera herramienta de estrategia, sirve para conceptualizar nuevos modelos de negocio o convertir los antiguos en competitivos. Permite orientar las decisiones relacionadas con el lanzamiento de un producto, de una empresa emergente o de un nuevo proceso gracias a la implementación del valor y del núcleo de la actividad de la empresa que lo utiliza (Marbaise, 2017).

Además, este modelo abarca nueve apartados que son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuente de ingreso, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costes.

### **Marketing**

Según Kloter & Armstrong (2012) definen que el marketing es la creación de valor que las empresas dan a sus clientes con la finalidad de interrelacionarse con los mismos y así obtener el reconocimiento a través de la satisfacción de sus necesidades (pág. 10).



## **Investigación de Mercado**

Es el proceso que permite obtener información sobre las necesidades que tienen los consumidores, la competencia actual que existe en el mercado, la acogida que el producto tendrá en el mercado conjuntamente con el precio que pagarían y la frecuencia de compra (Galindo, Formulación y evaluación de planes de negocio, 2011, pág. 74).

## **Posicionamiento**

Se lo considera como la acción de ocupar un lugar en la mente del consumidor al cual está dirigido el producto, es decir, la empresa se encarga de ofertar un producto aplicando estrategias que alcance la posición deseada en el mercado y sobresalga de la competencia. (Kloter & Amstrong, 2012, pág. 49)

## **Cadena de Valor**

Proceso que se lleva a cabo con la finalidad de obtener mejores resultados, inicia con las entradas de materia prima, las mismas que pasan por un proceso productivo, obtienen un valor agregado y salen como producto terminado de manera que sea competitivo y satisfaga las necesidades del mercado (Galindo, 2011, pág. 68).

## **Marca**

Es el nombre y símbolo que utiliza una empresa con la finalidad de diferenciarse de la competencia, es decir son elementos que permiten



relacionarse con los clientes y así lograr un posicionamiento en la mente del consumidor (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 243).

### **Producto**

Son aquellos bienes tangibles o intangibles que se pueden encontrar en un mercado, los mismos que son diseñados con la finalidad de captar la atención del cliente y generar un deseo de compra para satisfacer sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 224).

### **Satisfacción del cliente**

Consiste en que el producto ofertado cumpla con las expectativas del cliente para que de esta manera se califique la satisfacción percibida hacia el producto (Kloter & Amstrong, 2012, pág. 14).

### **Estados Financiados**

Son documentos que permiten conocer la situación de la empresa en el aspecto económico y financiero, además ayuda a los gerentes a determinar si la inversión que se realiza genera la rentabilidad esperada en un determinado periodo de tiempo (Galindo, 2011, pág. 141).

### **RESULTADOS ESPERADOS**

El desarrollo de un modelo de negocio para la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco tiene como finalidad potencializar la producción y comercialización de polvo de cebolla; a través, del uso adecuado de la infraestructura y maquinaria con la que cuenta, para lograr cubrir la demanda insatisfecha que existe y así posicionarse en el mercado local, nacional e internacional.



Además, se pretende dinamizar la economía local del cantón Santa Isabel aprovechando los recursos agropecuarios de la zona con el objetivo de mejorar los ingresos y la calidad de vida de las familias que forman parte de la asociación y productores locales.

Por otra parte, con la implementación del modelo de negocio se pretende reducir uno de los principales problemas que afecta a los productores de la asociación, el cual es la variación del precio de la cebolla en bulbo, dado por diversos factores como la sobreproducción, el ingreso de cebolla peruana a menor precio y la explotación de intermediarios, quienes son los que se encargan de fijar el precio de acuerdo a la oferta que se presenta.

Obtener estrategias de posicionamiento del producto que permitan la generación de ingresos para la solvencia y crecimiento de la asociación y de la misma forma se busca vincular a la sociedad profesionales en el área para mejorar la producción agropecuaria con la generación de valor agregado a la producción.

Finalmente, los resultados esperados ayudarán a cumplir con los objetivos planteados, además que la creación de este modelo servirá como fuente de investigación para futuros emprendimientos.

## **ESQUEMA TENTATIVO Y CRONOGRAMA**

### **Esquema Tentativo**

- Selección, desarrollo y correcciones del tema de investigación
- Presentación del tema de investigación.



- Aprobación del tema de investigación.
- Elaboración y correcciones del protocolo del modelo de negocio.
- Presentación del protocolo del modelo de negocio.
- Aprobación del protocolo del modelo de negocio.
- **Capítulo I: Fundamentación teórica.**
  - Conceptualización de Modelo de Negocio.
  - Estructura de un Modelo de Negocio Canvas.
  - Técnicas y herramientas estratégicas
- **Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la empresa y el sector económico al que pertenece.**
  - Identificación y delimitación de las oportunidades iniciales del negocio.
  - Análisis del sector agropecuario.
  - Definición de la situación actual de la empresa.
- **Capítulo III: Identificación desarrollo de oportunidades de negocio y cadena de valor.**
  - Construcción de la línea base.
  - Desarrollo de las fases de la cadena de valor.
- **Capítulo IV: Desarrollo del modelo de negocio para la asociación Quivin Campanaurco.**
  - Plan del Modelo de Negocio.
  - Esquema Básico.
  - Análisis del entorno.
  - Entorno micro.
  - Análisis de Marketing.



- Plan Estratégico.
- Plan de Operación.
- Análisis Económico y Financiero.
- **Capítulo V: Estudio del impacto, viabilidad y riesgo del modelo de negocio.**
  - Análisis del impacto y viabilidad del modelo de negocios.
  - Análisis del riesgo del modelo y medidas de mitigación.
- **Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones**
  - Aporte académico.
  - Conclusiones.
  - Recomendaciones.











## Bibliografía

- Banco Central de Ecuador. (2019). <https://www.bce.fin.ec>. Recuperado el 12 de Agosto de 2019, de <https://www.bce.fin.ec>: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2017). <https://contenido.bce.fin.ec>. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec>: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201703.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2018). <https://contenido.bce.fin.ec>. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec>: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201801.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2018). <https://contenido.bce.fin.ec>. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec>: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201803.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2019). <https://www.bce.fin.ec>. Recuperado el 12 de Agosto de 2019, de <https://www.bce.fin.ec>: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Banco Mundial. (08 de Abril de 2019). [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org). Recuperado el 13 de Agosto de 2019, de [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org): <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Baquero, M., & Lucio Paredes, A. (2010). La Agroindustria ecuatoriana: un sector importante que requiere de una ley que promueva su desarrollo. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/4760/476047395007/?fbclid=IwAR21RFbC9rnSYZjDvOfjMnFabWyjlZpbf349oLRbGFoWRnFqN7gyO2pK1Do>
- Bravo Valdivieso, M., & Ubidia Tapia, C. (2009). *Contabilidad de Costos*. Quito: NUEVODIA.
- Chimborazo Segovia, D. E. (26 de Agosto de 2015). Evaluación del rendimiento de cebolla de bulbo (*Allium cepa* L.) Var. red nice a partir de plántulas obtenidas mediante la poda de sus hojas (tesis de pregrado). Cevallos,



Ambato, Ecuador. Obtenido de  
<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19241/1/Tesis-111%20%20Ingenier%C3%ADa%20Agron%C3%B3mica%20-CD%20361.pdf>

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson

Google maps. (s.f). *Google maps*. Recuperado el 27 de Julio de 2019, de Google maps: <https://www.google.co.in/maps/place/Santa+Isabel/@-3.2957399,-79.330987,740m/data=>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2008). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Economicos/Perfil\\_Agropecuario\\_2008.pdf?fbclid=IwAR2ttbb17eyqvlg56qXJexD7onwusaN8mHEiebkOktw3RuSICIA24PRXhDU](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Economicos/Perfil_Agropecuario_2008.pdf?fbclid=IwAR2ttbb17eyqvlg56qXJexD7onwusaN8mHEiebkOktw3RuSICIA24PRXhDU)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (04 de Julio de 2019). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 12 de Agosto de 2019, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Julio-2019/Boletin\\_tecnico\\_07-2019-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Julio-2019/Boletin_tecnico_07-2019-IPC.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Lind , D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. México: Mc Graw Hill.

Mancheno Naranjo, F. (s.f.). <https://contenido.bce.fin.ec>. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec>: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad129.pdf>

Marbaise, M. (2017). *El Modelo Canvas*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=tey7DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>



- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Mesonero, M., & Alcaide, J. C. (2012). *Marketing Industrial*. Madrid: Esic Editorial.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). <http://sipa.agricultura.gob.ec/>. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/>: <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/legumbres-hortalizas>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). <http://sipa.agricultura.gob.ec/>. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/>: <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/legumbres-hortalizas>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Febrero de 2019). [http://sipa.agricultura.gob.ec](http://sipa.agricultura.gob.ec/). Obtenido de [http://sipa.agricultura.gob.ec](http://sipa.agricultura.gob.ec/): [http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/panorama\\_estadistico/panorama\\_estadistico.pdf?fbclid=IwAR1A9mqGLA-MuriC7oel-bDpTLxADDXjhq6iE4hQv-\\_9g8dh2fNy3c02ORg](http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/panorama_estadistico/panorama_estadistico.pdf?fbclid=IwAR1A9mqGLA-MuriC7oel-bDpTLxADDXjhq6iE4hQv-_9g8dh2fNy3c02ORg)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). Reactivación de la Producción y Comercio de cebolla de las familias de la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco. Cuenca.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; Consorcio TRACASA-NIPSA. (01 de Junio de 2015). [metadatos.sigtierras.gob.ec](http://metadatos.sigtierras.gob.ec/). Recuperado el 30 de Abril de 2019, de [metadatos.sigtierras.gob.ec](http://metadatos.sigtierras.gob.ec/): [http://metadatos.sigtierras.gob.ec/pdf/Memoria\\_tecnica\\_Coberturas\\_SANTA\\_ISABEL\\_20150601.pdf](http://metadatos.sigtierras.gob.ec/pdf/Memoria_tecnica_Coberturas_SANTA_ISABEL_20150601.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (21 de Agosto de 2018). [www.finanzas.gob.ec](http://www.finanzas.gob.ec/). Recuperado el 13 de Agosto de 2019, de [www.finanzas.gob.ec](http://www.finanzas.gob.ec/): <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/Plan20Prosperidad20RV.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). <http://suia.ambiente>. Recuperado el 13 de Agosto de 2019, de <http://suia.ambiente>: <http://suia.ambiente.gob.ec>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de Modelos de Negocio* (13a ed. ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (Julio de 2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *16(1)*.



- Parkin, M., Esquivel, G., & Muñoz, M. (2007). *Macroeconomía*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=NCMmkjTxKa4C&pg=PA112&dq>
- Plan de Ordenamiento Territorial. (2014). <http://app.sni.gob.ec>. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de <http://app.sni.gob.ec>: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdiagnostico/016000780001Diagnostico\\_15-11-2014.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/016000780001Diagnostico_15-11-2014.pdf)
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. España: Grupo Editorial Patria, S. A.
- Revista Líderes. (05 de Junio de 2017). <https://www.revistalideres>. Recuperado el 13 de Agosto de 2019, de <https://www.revistalideres>: <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-interesan-conservacion-ambiental-negocios.html>
- Sánchez Gómez, M. G. (2008). *Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida*. León: Asesoría Jurídica Leonesa S. L. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=mNuUduFpNNEC&pg=PA34&dq=>
- Sánchez Molina, R., Benalcázar, M., Buitrón, K., Castro, M., Gaete, R., Pantoja, E., & Salazar, C. (2017). <http://sipa.agricultura.gob.ec>. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec>: [http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/panorama-agroeconomico-del-ecuador/2017?fbclid=IwAR1UMoK\\_Wp9DZ2kMSIEPPo9KFuqJuSestQT9relGDgkr73M2i91OGserbEA](http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/panorama-agroeconomico-del-ecuador/2017?fbclid=IwAR1UMoK_Wp9DZ2kMSIEPPo9KFuqJuSestQT9relGDgkr73M2i91OGserbEA)
- Schnarch Kirberg, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas* (Quinta Edición ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hil.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (27 de Noviembre de 2018). *Portal de Información/Directorio de Compañías*. Obtenido de Portal de Información/Directorio de Compañías: [http://200.32.68.36/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m\\_folder=iDE59BDE5D2EF4070A5E16EDD23023446](http://200.32.68.36/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m_folder=iDE59BDE5D2EF4070A5E16EDD23023446)
- TRADE MAP. (2019). [www.trademap.org](http://www.trademap.org). Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de [www.trademap.org](http://www.trademap.org): [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm)



### Bibliografía Protocolo

- Albuquerque, F. (Febrero de 2003). Teoría y práctica del enfoque del Desarrollo Local. *Desarrollo territorial y gestión del territorio*, 1-24.
- Anguita Villanueva, L. (2016). *Elementos, Organización y Fundamentos de las Asociaciones*. Madrid: Reus, S.A.
- BCE. (Diciembre de 2017). <https://contenido.bce.fin.ec>. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec:https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201603.pdf>
- BCE. (Junio de 2018). <https://contenido.bce.fin.ec>. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de [https://contenido.bce.fin.ec:https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201801.pdf?fbclid=IwAR2OQkg8g1r35\\_t1GoU4tjf\\_rHuupFd1Ctxq8IbPvUpCml2e4vME2IBAPlc](https://contenido.bce.fin.ec:https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201801.pdf?fbclid=IwAR2OQkg8g1r35_t1GoU4tjf_rHuupFd1Ctxq8IbPvUpCml2e4vME2IBAPlc)
- Freire Seoane, M. J., & González Laxe, F. (2009). *Trafico marítimo y economía global*. España: Netbiblo.
- Galindo, C. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. Bogotá: Ediciones de la u.
- IEPS. (2019). <https://www.economiasolidaria.gob.ec>. Recuperado el 21 de Marzo de 2019, de <https://www.economiasolidaria.gob.ec:https://www.economiasolidaria.gob.ec/categorias-de-servicios-ieps/>
- INEC. (2008). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec:http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Economicos/Perfil\\_Agropecuario\\_2008.pdf?fbclid=IwAR2ttbb17eyqvlG56qXJexD7onwusaN8mHEiebK0ktw3RuSICIA24PRXhDU](http://www.ecuadorencifras.gob.ec:http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Economicos/Perfil_Agropecuario_2008.pdf?fbclid=IwAR2ttbb17eyqvlG56qXJexD7onwusaN8mHEiebK0ktw3RuSICIA24PRXhDU)
- INEC. (2016). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec:http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas](http://www.ecuadorencifras.gob.ec:http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas)



\_2016/Principales\_Resultados\_DIEE\_2016.pdf?fbclid=IwAR0iFHPH830  
mxIGHoJI\_NOJvFWJ1-OLb1RIQI-0zJWckXahYZzCrWZQhn-Y

Isidro Planell, J. M. (1983). *Agroindustria, Fundamentos y Conceptos Básicos*. Bogotá: Presencia Ltda.

Kloter, P., & Amstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

MAG. (2017). <http://sipa.agricultura.gob.ec/>. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/>: <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/legumbres-hortalizas>

MAGAP. (2015). *Reactivación de la producción y comercio de cebolla de las familias de la asociación de trabajadores agrícolas Quivin Campanaurco*. Santa Isabel.

MAGAP. (2017). <http://sipa.agricultura.gob.ec/>. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/>: <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/legumbres-hortalizas>

Marbaise, M. (2017). *El Modelo Canvas*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Planella, I., Mira, J., Gutiérrez, E., & Ochoa, S. (1983). *Agroindustria, Fundamentos y conceptos Básicos*. Bogotá: Presencia Ltda.

Planella, I., Mira, J., Gutiérrez, E., & Ochoa, S. (1983). *Agroindustria, Fundamentos y conceptos Básicos*. Bogotá: Presencia Ltda.

Prado, M. (Septiembre de 2013). *Propuesta de un Modelo de Negocio sostenible para emprendedores*. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de *Propuesta de un Modelo de Negocio sostenible para emprendedores*: [http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf?fbclid=IwAR2Gw1I\\_GSERzBtJHjW8Z\\_jRk63Vrh8DmOLb4iL5iNyVNJR-BvIII6A83M](http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf?fbclid=IwAR2Gw1I_GSERzBtJHjW8Z_jRk63Vrh8DmOLb4iL5iNyVNJR-BvIII6A83M)

Stornaiolo, U. (1999). *Ecuador: Anatomía de un país en transición*. Quito: Abya-Yala.