

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE  
NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
PRODUCTOS APÍCOLAS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

**ING. PABLO GEOVANNY GUERRERO GUALOTO**

gpablo77@hotmail.com

**Director: ING. VINICIO REINOSO (MBA)**

vinireinoso@hotmail.com

**2013**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Pablo Geovanny Guerrero Gualoto, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Pablo Geovanny Guerrero Gualoto**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Pablo Geovanny Guerrero Gualoto, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Vinicio Reinoso. MBA**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, quién está conmigo cada día brindándome su mano a lo largo de toda la vida.

Al Ing. Vinicio Reinoso, por su asesoría y experiencia brindada.

A mis profesores de la Maestría en Gerencia Empresarial.

## **DEDICATORIA**

A mis padres que siempre están apoyándome continuamente en mis decisiones que he tomado durante mi vida estudiantil, profesional y personal.

A mis hermanos por su apoyo que he recibido durante muchos años.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE CUADROS.....	iii
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	viii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1    INTRODUCCIÓN.....	1
1.1  ANTECEDENTES DEL NEGOCIO APÍCOLA.....	1
1.2  PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA...	6
1.2.2 FORMULACIÓN.....	6
1.2.3 SISTEMATIZACIÓN.....	6
1.3  OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4  JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	8
1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	8
1.5  MARCO DE REFERENCIA.....	9
1.5.1 MARCO TEÓRICO.....	9
1.6  HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	13
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
2.    MARCO TEÓRICO.....	14

2.1	LA APICULTURA.....	14
2.1.1	COLMENA.....	14
2.1.2	HABITANTES QUE INTEGRAN LA COLMENA.....	15
2.1.3	INSTALACIONES DEL COLMENAR O APIARIO.....	16
2.1.4	MANEJO Y COSECHA.....	16
2.1.5	MULTIPLICACIÓN DEL COLMENAR.....	17
2.2	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	18
2.2.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	18
2.2.2	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	20
2.2.3	ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	21
2.3	MATRIZ FODA ESTRATÉGICO.....	23
2.4	ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA COMPETENCIA.....	24
2.4.1	ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y SU PROYECCIÓN DE MERCADO.....	24
2.4.2	ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	25
2.4.3	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.....	25
2.5	PLAN DE NEGOCIOS.....	26
2.5.1	EL NEGOCIO Y EL PRODUCTO.....	26
2.5.2	DISEÑO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.....	26
2.5.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	27
2.5.4	PLAN DE MERCADO.....	29
2.5.4.1	Segmentación.....	29
2.5.4.2	La Estrategia Comercial.....	30
2.5.5	PLAN DE OPERACIONES.....	31
2.5.5.1	Enfoque Funcional.....	31
2.5.5.2	Enfoque en Procesos.....	31
2.5.5.3	Herramienta Utilizada en los Procesos.....	31

2.5.6	DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	33
2.5.6.1	Diseño organizacional.....	33
2.5.6.2	Organización Tributaria Empresarial.....	34
2.5.6.3	Requisitos Generales para Formalizar una Actividad Económica....	36
2.5.7	PLAN FINANCIERO.....	38
2.5.7.1	Plan de Inversión.....	38
2.5.7.2	Estados Financieros.....	38
2.5.7.3	Técnicas de Evaluación del Presupuesto de Capital.....	40
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>41</b>
3.	METODOLOGÍA.....	41
3.1	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	41
3.1.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	41
3.1.2	FUERZAS EN EL SECTOR PRODUCTIVO.....	45
3.1.3	LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	47
3.1.4	PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	49
3.1.5	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS “EFE”.....	50
3.1.6	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	51
3.1.7	LISTADO DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS.....	53
3.1.8	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI.	54
3.1.9	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA “MPC”.....	55
3.1.10	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO “MPC”.....	56
3.1.11	MATRIZ FODA ESTRATÉGICA.....	56
3.1.12	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	59
3.2	EL NEGOCIO Y EL PRODUCTO.....	59
3.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	60



3.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	62
3.5	ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	76
3.5.1	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.....	76
3.6	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	81
3.7	DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	90
3.7.1	ORGANIZACIONAL.....	90
3.7.2	LEGAL.....	90
3.8	PLAN Y EVALUACIÓN FINANCIERO.....	91
3.8.1	INVERSIÓN REQUERIDA.....	91
3.8.2	DEPRECIACIONES.....	94
3.8.3	PRESUPUESTO DE COSTO Y GASTOS.....	94
3.8.4	PRESUPUESTO DE VENTAS.....	95
3.8.5	FLUJO DE CAJA.....	96
3.9	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	98
3.10	PLAN DE PUESTA EN MARCHA.....	101
3.11	EVIDENCIA DE LOS PRIMEROS RESULTADOS.....	105
	<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>106</b>
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
4.1	CONCLUSIONES.....	106
4.2	RECOMENDACIONES.....	108
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>111</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>113</b>

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama de Flujo de Inspección.....	83
Figura 2 – Diagrama de Flujo de Cosecha.....	85
Figura 3 – Diagrama de Flujo de Extracción.....	87
Figura 4 – Diagrama de Flujo de Calentamiento.....	88
Figura 5 – Diagrama de Flujo de Envasado.....	89

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 – Matriz FODA Estratégica.....	23
Tabla 2 – Resumen Matriz FODA Estratégica.....	24
Tabla 3 – Segmentación de Mercados.....	30
Tabla 4 – Tipos de Organizaciones Empresariales.....	35
Tabla 5 – Requisitos para Constituir una Organización.....	37
Tabla 6 – Resumen de Inflación Anual.....	43
Tabla 7 – Financiamiento Público y Privado a las PYMES.....	43
Tabla 8 – Tasa Activa al 2012.....	44
Tabla 9 – Análisis de Datos.....	69

## LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1 – Flujo de Caja.....	39
Cuadro 2 – Flujo de Fondos.....	40
Cuadro 3 – Listado de Oportunidades y su Impacto.....	48
Cuadro 4 – Listado de Amenazas y su Impacto.....	49
Cuadro 5 – Matriz Evaluación EFE.....	51
Cuadro 6 – Listado de Fortalezas.....	53
Cuadro 7 – Listado de Debilidades.....	54
Cuadro 8 – Matriz Evaluación EFI.....	54
Cuadro 9 – Factores Críticos de Éxito.....	55
Cuadro 10 - Matriz Perfil Competitivo.....	56
Cuadro 11 – Matriz FODA Estratégico.....	57
Cuadro 12 – Estrategias Corporativas.....	59
Cuadro 13 – Planificación de Recolección de Información.....	65
Cuadro 14 – Equivalencia de Gramos a Litros.....	68
Cuadro 15 – Equivalencia de Gramos a Libras.....	68
Cuadro 16 – Estrategia de Producto 1.....	77
Cuadro 17 – Producción por Número de Colmenas en Litros e Incremento del Apiario.....	77
Cuadro 18 – Estrategia del Producto 2.....	78
Cuadro 19 – Tasa de Crecimiento en Dólares por Canecas de 20 Litros.....	78
Cuadro 20 – Precio por Canecas de 20 Litros.....	79
Cuadro 21 – Análisis de Almacenar la Miel y Vender el Producto Cuando el Precio es Alto.....	79
Cuadro 22 – Estrategia de Precio.....	80
Cuadro 23 – Estrategia de Plaza.....	81

Cuadro 24 – Estructura Legal.....	90
Cuadro 25 – Inversión en Activos Semovientes y Materiales de Reposición.....	92
Cuadro 26 – Inversión en Activos de Maquinaria y Equipos.....	92
Cuadro 27 – Inversión de Menaje y Herramientas.....	93
Cuadro 28 – Inversión Total del Proyecto.....	93
Cuadro 29 – Depreciaciones.....	94
Cuadro 30 – Presupuesto de Costos y Gastos a Tres Años.....	95
Cuadro 31 – Pronóstico de Ventas en Dólares.....	96
Cuadro 32 – Flujo de Caja Mensual Año 2013.....	96
Cuadro 33 – Flujo de Caja Años 2013- 2014-2015.....	97
Cuadro 34 – Flujo de Fondos.....	98
Cuadro 35 – Resumen de Evaluación Financiera.....	99
Cuadro 36 – Puesta en Marcha.....	103
Cuadro 37 – Cronograma de Estrategias.....	104

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estructura de la Colmena.....	15
Gráfico 2 - Cinco Fuerzas de Porter.....	22
Gráfico 3 – Jerarquía de Procesos.....	32
Gráfico 4 – Respuesta a la Pregunta 1.....	66
Gráfico 5 – Respuesta a la Pregunta 2.....	67
Gráfico 6 – Respuesta a la Pregunta 3.....	69
Gráfico 7 – Respuesta a la Pregunta 4.....	70
Gráfico 8 – Respuesta a la Pregunta 5.....	71
Gráfico 9 – Respuesta a la Pregunta 2.....	72
Gráfico 10 – Respuesta a la Pregunta 3.....	73
Gráfico 11 – Respuesta a la Pregunta 4.....	74
Gráfico 12 – Respuesta a la Pregunta 5.....	75

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación de la tesis de Maestría fue desarrollada con el objetivo de diseñar e implementar un plan estratégico de negocios para la creación de una empresa de productos apícolas en el Distrito Metropolitano de Quito. La investigación contiene cuatro capítulos los cuales se resumen a continuación:

El primer capítulo contiene una introducción, que consta de dos partes principales: la primera contiene el planteamiento, la justificación, la formulación y sistematización del problema, los objetivos generales y específicos del proyecto, la hipótesis y una pequeña descripción del negocio apícola que se investigó, y de los productos que ofrece esta actividad; la segunda parte contiene el marco teórico que se tomó de referencia para sustentar el desarrollo del proyecto.

El segundo capítulo contiene la teoría fundamental para el desarrollo de la investigación que consta de tres partes principales. La primera es estudio de la actividad apícola, su estructura, las partes que integran la colmena, manejo, cosecha y multiplicación del colmenar. La segunda parte consta de un estudio del macro y microambiente relativos a la actividad apícola. La tercera parte se refiere a un plan de negocios donde se establece: el negocio y el producto, diseño estratégico empresarial, investigación de mercado, plan de mercadeo, plan de operaciones, diseño organizacional legal, y plan financiero.

El tercer capítulo contiene el desarrollo que consta de ocho partes: la primera parte es el análisis situacional, el mismo que permitió identificar las oportunidades como: Incorporación al Régimen Impositivo Simplificado, abastecerse de producción en temporadas de producción para ofrecer el producto en temporada de escasez a un precio mayor; las amenazas como: tala de árboles en la provincia de Pichincha, tasas activas de microcrédito muy altas así como las fortalezas: experto práctico en la apicultura por el proponente profesional en materia financiera contable - tributaria y debilidades como: dimensiones modestas

de la instalación para la extracción de miel, difícil obtención de autorización de lugares donde dejar las colmenas. La segunda parte consta del direccionamiento estratégico de la empresa, una vez implementada la microempresa, en el que se definió la misión, visión, objetivos y políticas corporativas. La tercera parte se refiere al estudio de mercado donde se hace referencia a los hallazgos encontrados por las encuestas realizadas, entre la más importante es aconsejable comercializar miel a los mayoristas y no a las casas naturistas. La cuarta parte consta de las estrategias de mercadeo donde se establece los planes de acción y los objetivos. La quinta parte se refiere al proceso de producción de miel de abeja de los subprocesos de inspección, cosecha, extracción, calentamiento y envasado. La sexta parte consta del diseño organizacional y legal donde la estructura organizativa de la microempresa sería de una empresa unipersonal y se incorporaría al Régimen Impositivo Simplificado RISE. La séptima parte se refiere al estudio y la evaluación financiera de modo que permitió definir que si es factible su realización, obteniendo un VAN de \$4.550.61 mayor a cero, con una TIR de 30% que, comparada con la tasa de descuento, es mayor; por lo tanto se considera al proyecto como aceptable, y por último, la octava parte consta del plan puesto en marcha.

Como capítulo final se ofrecen las conclusiones y recomendaciones más relevantes de la investigación; la principal conclusión fue que es aconsejable comercializar miel por canecas de 67 y 20 litros y únicamente venderla a los mayoristas. La recomendación principal es la de almacenar la miel en las fechas de abundancia de producción que es de octubre hasta marzo, para posteriormente venderla a un precio mayor en la temporada de escasez de producción de miel de abeja.



## **EXECUTIVE SUMMARY**

The present research master thesis was developed with the objective of designing and implementing a strategic business plan for the creation of a bee products company in the Metropolitan District of Quito. The investigation contains four chapters which are summarized below.

The first chapter contains an introduction, which consists of two main parts, the first containing the approach, rationale, formulation and systematization of the problem, the general and specific objectives of the project, the hypothesis and a small Apicultural business description that was investigated, and products offered by this activity, the second part contains the theoretical word reference was made to support the project.

The second chapter contains the fundamental theory for the development of the research consists of three main parts. The first is the study of beekeeping, its structure, parts that make up the hive, management, harvesting and multiplication of the apiary. The second part consists of a study of the macro and micro environments, related to beekeeping. The third refers to a business and product, strategic business design, market research, marketing plan, legal organizational design, and financial plan.

The third chapter contains the development, which consist of eight parts: the first part is the situational analysis, which identify the opportunities as: Income the Simplified Tax System, Product Supply on production seasons to offer the product, in lean season at a higher price, threats such as logging in the province on Pichincha, microcredit lending rates and very high strengths. Practical Expert in beekeeping by the proponent professional in financial accounting- fax and Weaknesses as: dimensions modest installation for extracting honey, difficult obtaining authorization where the hives leave. The second part contains strategic business, microenterprise Once you implement, in which it defined the mission, vision, objectives and corporate policies. The third part refers to market study

where reference is made to the findings found of the surveys, among the most important is advisable to sell honey to wholesalers, not naturists houses. The fourth part is the marketing strategies which establishes action plans and objectives. The fifth refers to the process of honey production of subprocesses inspection, harvesting, extraction, heating and packaging. The sixth part consists of legal and organizational design where the organizational structure of the microenterprise would be a sole proprietorship and incorporated RISE Simplified Tax Regime. The seventh part refers to the study and financial assessment to allow identification if its realization is feasible, obtaining an NPV of \$ 4.550.61 higher than zero, with an IRR of 30%, compared to the discount rate, is greater, therefore the project is considered as acceptable, and finally the eighth plan consists put in place.

As final chapter offers conclusions and recommendations of relevant research, the main conclusion was that it is advisable to sell honey and 20 cans of 67 liters and only sell to wholesalers. The main recommendation is to store honey in abundance dates production is October through March, and later sell it at a higher price in the lean season for honey production.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se realiza una presentación del negocio apícola así como de los productos que ofrece la actividad apícola. Se hará referencia al problema que ocasiona y a la necesidad que tiene de un plan estratégico de negocios.

Se detallan objetivos de investigación, alcance, justificación y metodología que se aplicará para desarrollar el presente proyecto.

### **1.1 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO APÍCOLA**

La Apicultura en el Ecuador se inició con la traída de las primeras colmenas por los Hermanos Cristianos desde Francia en el año 1870, siendo Cuenca el principal Centro de Apicultura, lugar desde el cual las abejas se expandieron al resto de las Provincias (José, 1990).

Esta actividad apícola se ha tornado en los últimos años muy beneficiosa para la polinización de las plantas, lo que ha ocasionado incrementos significativos en los rendimientos de la agricultura. Hoy en día las abejas forman parte de nuestra biodiversidad y en el Ecuador son uno de los mayores recursos naturales aún sin explotar. Es amplia la demanda de productos apícolas por parte de la industria alimenticia, farmacéutica y cosmética.

Es importante destacar un aspecto de relevancia: la apicultura no se limita solamente a la producción de miel, polen, cera y jalea real; es considerada como un importante elemento polinizador de diversos cultivos, lo cual resalta su aporte a la economía del país.

Los productores de miel están impulsando el consumo y por ende los beneficios que las abejas y sus productos pueden aportar para mejorar la salud humana. Así

en la actualidad está de moda la “**apiterapia**” que es un tratamiento médico basado en el efecto del veneno de las abejas conocido como apitoxina, la cual está curando un sinnúmero de enfermedades, como son: artritis, reumatismo, asma, bronquitis, osteoporosis, várices, problemas de columna, anemia, estrés, etc.

Las abejas pueden ser, además, utilizadas como controladores biológicos de plagas, disminuyendo costos en los cultivos y, como ya se anotó anteriormente, como agente polinizador, aumentando la producción hasta en un 100% en cierto tipo de cultivos.

Las condiciones ecológicas existentes en el Ecuador permiten el desarrollo de la apicultura. Pero aún no se ha desarrollado eficientemente dicho sector productivo; tan sólo lo ha hecho a nivel artesanal.

El apicultor, para dedicarse a esta actividad, debe tener conocimientos sobre: costos de producción, ingresos que genera la apicultura, metas de producción, instalación de apiarios, cuidado de las colmenas, extracción de los productos apícolas, etc.

Por consulta a expertos apicultores se estima que las principales causas para que la apicultura no se desarrolle de mejor manera en nuestro país y que por ende ocasione que el producto obtenido de la apicultura como es la miel de abeja no se venda en grandes cantidades son los siguientes:

- El escaso conocimiento de los apicultores locales en cuanto al manejo de los apiarios; muchas de estas personas no conocen bien el cuidado que se ha de dar a las colmenas y por ende a las abejas, el cuidado preventivo y curativo de enfermedades, el mal manejo de la revisión de la infraestructura como los marcos y destrucción de material apícola, etc.

- La miel adulterada que se ofrece en el mercado, lo que hace que el cliente no consuma miel de abeja pura y por lo tanto no conozca los beneficios que ofrece la misma así como la disminución en ventas de las empresas productoras de miel de abeja.
- El escaso conocimiento de la población ecuatoriana en general de los beneficios por consumir productos de la colmena que fortalecen la salud.

En cuanto a la oferta, actualmente en el mercado ecuatoriano existen alrededor de 15 marcas de proveedores de miel constituidas legalmente. Se sabe que de igual manera existen apicultores que ofertan el producto sin una etiqueta y un registro sanitario que respalde la calidad del mismo, trabajan empíricamente y son pequeños apicultores que venden su producto al por mayor a empresas mayoristas constituidas legalmente.

De acuerdo a expertos apicultores, en cuanto a la demanda, el consumo local de miel es muy bajo y está en el orden de las 900 toneladas, considerando la miel importada y la producción nacional tanto de apicultores establecidos como de pequeños productores de miel, calculándose un consumo de 35 gramos / persona / año. Adicionalmente, es uno de los productos agrícolas que no tiene precio establecido por el Estado.

Este comportamiento del consumidor se espera que irá mejorando, en la medida que el tratamiento de los productos apícolas vaya dejando atrás los sistemas tradicionales de explotación apícola y se adopten estructuras tecnológicas que permitan elevar los parámetros productivos y reproductivos de los apiarios.

## **PRODUCCIÓN DE MIEL DE ABEJA**

Históricamente en el Ecuador no existen datos específicos sobre la producción de miel de abeja, debido a una falta de organización dentro del Ministerio de

Agricultura y por ende la Asociación de Apicultores de Pichincha, ya que cada apicultor se centra en lo que es su negocio y pocos se reúnen a compartir sus experiencias vividas dentro de la apicultura.

La producción de miel de abeja aumenta, pero no por el paso del tiempo sino por la calidad de floración que ofrece la naturaleza y también por el aumento de pequeños apicultores que incursionan en esta actividad.

Existen ciertos años en que aumenta la floración y por ende la producción de miel, pero también años donde debido a factores ambientales puede disminuir la producción como: la variación del clima y la baja producción de néctar en las flores. Pero esto no significa que no va a existir nada de producción, ya que el apicultor no acostumbra centrarse únicamente en un sector geográfico con un ecosistema particular sino en buscar diferentes lugares en el país que son ricos en floración de árboles.

En la Región Costa existe floración de árboles de naranja, mandarina, limón, desde junio hasta agosto, por ende es una zona apropiada para ubicar en ella las colmenas y obtener miel de abeja de esta región.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sector apícola está formado por una asociación de apicultores de Pichincha, la misma que es una organización gremial que promueve el desarrollo de la apicultura y la producción de miel de abeja y sus derivados. No todos los apicultores pertenecen a la asociación debido a que para ellos no existe una persona adecuada que incentive la venta de productos apícolas hacia la población ecuatoriana con énfasis en el consumo. ( <http://www.agroecuador.com>).

La falta de información que posibilite el desarrollo de adecuadas estrategias de comercialización para la creación de empresas nuevas de productos de apicultura

en el Distrito Metropolitano de Quito no estimula al sector a desarrollar esta actividad como una nueva fuente de recursos económicos.

El clima del cual goza el Ecuador, favorece un gran desarrollo de la vegetación y más aún proporciona un lugar satisfactorio para la producción apícola, además de poseer un elevado potencial para desarrollar una industria apícola moderna y generar productos de alta calidad.

*Según la entrevista sostenida al Sr. Germán Vallejo, experto apicultor de la zona, el día sábado 10 de marzo del 2012 a las 10:00 AM,* manifestó cómo incursionó en la apicultura; en sus inicios empezó trabajando en la microempresa “La Casa de las Abejas”, del Señor Jorge Espinosa quien es experto apicultor, comercializador y proveedor al grupo La Favorita. Fue en su primera experiencia laboral donde adquirió los conocimientos de esta actividad obteniendo así algunos contactos de pequeños apicultores, quienes son proveedores del Sr. Jorge Espinosa; posteriormente, el Sr. Vallejo tomó la decisión de adquirir unas 10 colmenas conjuntamente con sus 2 hermanos, los mismos que dedicaban sus tiempos libres y fines de semana al cuidado de las colmenas. En el transcurso de los años fueron incrementando sus colmenas llegando a tener 45; posteriormente, los hermanos se independizaron; cada uno de ellos vio una gran oportunidad de crecimiento y de obtener otros ingresos económicos, esta actividad no se necesita de tiempo completo. Actualmente, Rubén Vallejo tiene 135 colmenas, Iván Vallejo 65 colmenas y Germán Vallejo 40 colmenas, siendo los tres productores de miel de abeja los mismos que se dedican a ella aproximadamente hace diez años. Se mencionó que en el sector de la apicultura son pocas las personas que realizan esta actividad existiendo una oportunidad para aquellas personas a las que les agraden labores en el campo y que quieren buscar otra alternativa de negocios; en este sentido, esta actividad puede ayudar a familias de bajos recursos económicos a mejorar su nivel de vida.

Con estos antecedentes se ha constatado que sí hay una oportunidad de comercializar sus productos, especialmente miel de abeja, así como también el ser proveedor directo sin intermediación.

Existe una falta de información acerca del consumo de miel de abeja y otros productos apícolas en el Distrito Metropolitano de Quito, como se demuestra en sitios de páginas web sobre apicultura en el Ecuador.

La presente investigación se iniciará con un estudio del entorno de la actividad apícola local y se planteará el correspondiente plan estratégico; luego se realizará el plan productivo basado en procesos y se continuará con el plan de comercialización ya que no existe información mercadológica local sobre productos apícolas. A continuación se procederá a diseñar un marco legal adecuado y, finalmente, se presentará un plan financiero y el plan de puesta en marcha para su implementación piloto.

La implementación piloto del plan de negocio comenzará en una zona cerca de Quito donde se pueda situar un número referenciado de colmenas y donde se asentará la producción, El tiempo de este proceso se estima aproximadamente de dos meses, para luego, seguir con la cosecha y la extracción del producto en un tiempo estimado de 1 día posteriormente, limpieza de impurezas en otro día y continuar con el envasado.

### **1.2.1 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.2.2 FORMULACIÓN**

¿Cómo diseñar e implementar un plan estratégico de negocios para la creación de una empresa de productos apícolas en el sector del Distrito Metropolitano de Quito?

#### **1.2.3 SISTEMATIZACIÓN**

- i. ¿Cómo conocer las características del entorno estratégico en el mercado local apícola?
- ii. ¿De qué manera se estructura el plan estratégico para el negocio?



- iii. ¿Cuál debería ser la planificación del proceso productivo basado en procesos?
- iv. ¿Qué marco legal puede ser beneficioso para la implementación del plan de negocios?
- v. ¿De qué manera se puede diseñar las estrategias y planes operativos de comercialización de los productos apícolas?
- vi. ¿Cómo determinar un plan y evaluación financiera que permita definir la inversión inicial y su correspondiente viabilidad?
- vii. ¿Cómo establecer las etapas del plan puesto en marcha?
- viii. ¿Cómo evidenciar el éxito de la estrategia y de planes operativos?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer un diseño e implementar un plan estratégico de negocios para la creación de una empresa de productos apícolas en el Distrito Metropolitano de Quito.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- i. Presentar los resultados del análisis del entorno que permita conocer los aspectos mercadológicos en los que se desenvolverá el negocio apícola.
- ii. Elaborar el plan estratégico del negocio que considere misión, visión, objetivos, selección de estrategias.
- iii. Establecer el plan del proceso de producción de productos apícolas, basado en procesos.
- iv. Determinar el marco legal adecuado para el funcionamiento del negocio.
- v. Establecer las estrategias y planes operativos de comercialización.
- vi. Presentar un plan y evaluación financiera proyectada.
- vii. Desarrollar un plan de puesta en marcha.
- viii. Presentar los primeros resultados de su implementación.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

En la actividad de la apicultura no sólo se limita al negocio de la producción de miel, sino que deberá afianzarse en una zona geográfica natural que es en este sector de las zonas rurales cercanas al Distrito Metropolitano de Quito. Es de señalar que las abejas son polinizadoras de diversos cultivos, lo cual significa un aporte a la economía rural y local, y hay que tomar en cuenta que sus productos naturales son de fácil asimilación para el organismo humano.

El proponente viene realizando esta actividad desde hace cinco años. Hasta el momento lo realiza como un pasatiempo. Durante este tiempo con las pocas colmenas que ha obtenido ha generado ingresos económicos adicionales a los obtenidos de su actividad profesional cotidiana. Actualmente, el proponente tiene planificado incrementar el número de sus colmenas y adicionalmente comprar miel a otros apicultores en temporada alta, con el objetivo de vender los productos propios y los de sus proveedores en temporada baja.

Se considera que dedicarse a la apicultura puede ser una fuente adicional de ingresos económicos. Al realizarlo de una manera más formal con el auxilio de planes estratégicos, planes operativos de comercialización y de producción que den un aporte social del proyecto al ser muy enfocado en un negocio, podría constituirse en una guía para otros apicultores informales de la provincia y de otras regiones diseñar e implementar un plan estratégico de negocios para la creación de empresas productoras apícolas y de aquellas personas que deseen mejorar su nivel de vida incursionando en la apicultura como otra fuente de ingresos económicos.

Se empezará haciendo un estudio de ubicación de las colmenas, con el objetivo principal de establecer un lugar específico donde se instalen las colmenas y, donde no afecten a la población cuando se realice la respectiva cosecha. El ciclo

de producción de miel en el territorio nacional varía. Por ejemplo en la Provincia de Pichincha empieza en octubre y disminuye en marzo, decayendo la producción desde ese mes hasta septiembre y continúa el ciclo productivo el mes siguiente. En los períodos de baja producción las abejas son alimentadas a través de jarabes hechos con agua aromática, lo que les permite sobrevivir. Posteriormente se divulgará la adaptabilidad de la producción de miel de abeja como otra fuente de recursos económicos en la zona establecida.

## **1.5 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.5.1 MARCO TEÓRICO**

#### **a) Producción apícola**

Las abejas forman un importante eslabón dentro de la naturaleza y como agentes polinizadores permiten la reproducción de la mayoría de las plantas silvestres y cultivadas. También son valiosas para recuperar y estabilizar los ecosistemas destruidos o en peligro de desaparición. Por este motivo, la apicultura, además de su función productiva, constituye un beneficio indirecto al contribuir a la conservación de la biodiversidad (Lincoln, B,1995).

La apicultura proporciona beneficios directos para el ser humano, en forma de productos que se pueden consumir y comercializar, siendo una actividad de importancia económica y social que aprovecha los recursos florísticos de diversos ecosistemas (Lincoln,B,1995).

Entre los productos de la colmena se tiene:

- a) La miel, que es obtenida por la recolección del néctar de las flores que las abejas transportan desde las plantas hasta el panal;
- b) El polen, que es el elemento masculino de las plantas y se encuentra en flores en forma de un polvillo muy fino. Para transportarlo a las

colmenas, las abejas lo impregnan con saliva y néctar agrupándolo en forma de pelotitas y depositan en las colmenas una especie de bolsitas que tienen en el tercer par de patas;

c) El Propóleo, que es un material resinoso que las abejas juntan de árboles y otros tipos de vegetación especialmente de los brotes de sauces, álamos, coníferas y robles y que, al igual que el polen, enriquecen con sus propias secreciones;

d) La jalea real, que es elaborada por las abejas a partir del consumo de polen, y su principal característica es su alta concentración proteica;

e) La cera, que es una sustancia blanca, con matices amarillentos por presencia de polen, que las abejas producen por medio de su metabolismo a partir de la transformación de azúcares de origen alimenticio,

f) Veneno líquido claro con olor aromático en un saco que se vacía en el aguijón  
( Romay, M, 1999).

## **b) Administración por procesos**

Un producto y su proceso de elaboración son conceptos entrelazados, donde el diseño de los procesos es esencial para asegurar la satisfacción de los clientes.

**Mapa de procesos:** un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo es el mapa de procesos. El mapa de procesos contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce. A través de este tipo de gráfica se puede ver tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día y que sin embargo afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo  
(García, M, 2007,7).

Para explicar mejor el significado y la importancia de un mapa de procesos, Domingo Rey (2005) realizó la siguiente comparación: “El Mapa de Procesos es como la imagen de un rompecabezas: esta no se ve alterada por la forma o tamaño de las piezas que la forman. Así, la misma imagen puede construirse con

un rompecabezas de 20 piezas ó de 200 piezas. Un mismo sistema de gestión puede representarse con procesos (piezas del rompecabezas) de mayor o menor tamaño.

### **Elementos de los procesos**

Los procesos generalmente son descompuestos en una jerarquía: macroprocesos, procesos, subprocesos, actividad y procedimiento, donde los componentes del proceso están constituidos por más elementos del mismo (Salazar, R, Renán, L,2008).

#### **c) Investigación de mercado.**

Es la recopilación y análisis de datos de potenciales clientes para descubrir la probable demanda de nuevos productos o servicios, o para comprender mejor las preferencias de los clientes sobre los productos existentes (Graham, F, 2008).

Los pasos para el desarrollo de una investigación de mercado son:

1. Definir el problema a investigar.
2. Seleccionar y establecer el diseño de la investigación.
3. Recolección de datos y análisis.
4. Formular hallazgos.

Etapas De La Investigación De Mercado. BuenasTareas.com. (2010,08)

#### **d) Marketing estratégico**

El plan estratégico de mercado tiene un horizonte mediano, comprendiendo objetos estratégicos de ventas y cuota de mercado para dicho período, pero también con implicaciones en los resultados a corto y largo plazo, en sus cifras de venta y beneficios.

Los planes estratégicos de mercado pueden ser ofensivos o defensivos. Los ofensivos incluyen estrategias de la mejora de la cuota de mercado, aumento del volumen de compras para cada cliente, expansión a nuevos segmentos y los esfuerzos para aumentar el tamaño del mercado

desarrollando su potencial, entre otras. La elección de las estrategias ofensivas se realiza teniendo en cuenta el impacto de cada estrategia en los ingresos y rentabilidad a corto y largo plazo mientras que las estrategias defensivas incluyen la protección u optimización de la posición para conseguir maximizar beneficios (*Best, R. J.2007,pp. 340-411*).

#### **e) Teoría de estructura organizacional y legal**

La estructura organizacional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad, a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura organizacional adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación). Además, “debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción y el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc”

(eude.es, 2012).

Nuestro Código Civil define la sociedad o compañía como el contrato de dos o más personas donde estipulan poner algo en común de dinero, bienes, servicios, industria o trabajo apreciable en dinero, con el fin de dividirse entre sí los beneficios que de ella provengan.

#### **f) Planificación y evaluación financiera**

Es importante realizar un plan financiero que inicie con un presupuesto de capital, proceso que se sigue para planear y evaluar los gastos rogados sobre aquellos activos cuyos flujos de efectivo se espera que se extiendan más allá de un año (*Besley, S. Brigman F, 2000, pp. 381-451*).

Las técnicas de evaluación de presupuesto de capital que se utiliza en las empresas para evaluar los proyectos y decidir si deben aceptarlos en el presupuesto de capital son: 1) el método del periodo de recuperación (PB); 2) el valor presente (VPN), y 3) la tasa interna de rendimiento (TIR); estos métodos permitirán determinar la aceptabilidad de un proyecto mediante cualquiera de

estas técnicas porque es necesario determinar los flujos de efectivo esperados (*Gitman, J, L, 2007, pp. 352-368*).

## **1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Al concluir el presente trabajo de investigación se contará con un documento guía para poner en marcha una empresa de productos apícolas, considerando sus planes estratégicos y el correspondiente plan de puesta en marcha.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 LA APICULTURA**

La apicultura es una actividad productiva dedicada a la cría, cuidado de abejas, producción y recolección de productos apícolas (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario, 1999, pp.6).

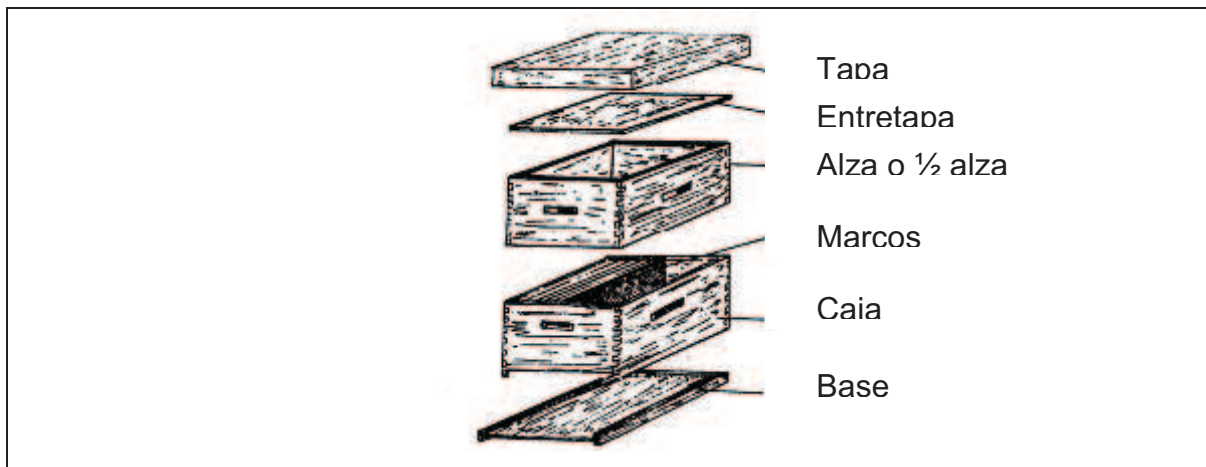
Según el texto editado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario, Producción Apícola y Desarrollo Empresario (1999, pp.6), se considera los aspectos de estructura de colmena, de los habitantes de la colmena, de la instalación de apiarios, de su manejo, de su cosecha y de la multiplicación del colmenar.

##### **2.1.1 COLMENA**

Una colmena es un espacio construido o dispuesto por el hombre como albergue del enjambre de abejas. Son viviendas artificiales que pueden ser de paja, madera, cerámica, aunque actualmente predominan las colmenas construidas a base de madera (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario, 1999, pp. 62-63). Dentro de una colmena se distinguen varias partes; como se observa en el gráfico siguiente:



**GRÁFICO No. 1**  
**ESTRUCTURA DE LA COLMENA**



Elaborado por: Pablo Guerrero

Su estructura se puede señalar en:

- a) **Base.-** Constituye la parte baja de la colmena, se pueden situar la piquera (apertura por la cual salen y entran las abejas) y el tablero de vuelo.
- b) **Cámara de cría.-** Es un cajón donde se sitúan los marcos con cera, se coloca la reina y los estados inmaduros (huevo o larva).
- c) **Alzas.-** Son cajones llenos con marcos o panales donde se va a situar la miel elaborada por las abejas.
- d) **Marcos.-** Son cuadros de madera con láminas de cera, colocadas dentro de las cajas en donde las abejas trabajan la cera y colocan la miel.
- e) **Entretapa.-** Es un tablero de madera que cubre la alza, situado debajo de la tapa.
- f) **Tapa.-** Es el techo que cierra a la colmena.

### 2.1.2 HABITANTES QUE INTEGRAN LA COLMENA

Los habitantes que integran la colmena son de tres clases de individuos: la reina, los zánganos y las obreras (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario, 1999, pp. 38-42).

**La reina.-** Es la madre de la colmena y es la única capacitada para poner huevos. Una postura suya puede sobrepasar los 3.000 huevos diarios en buenas épocas.

**Los zánganos.-** Su única función es fecundar a la reina y son incapaces de alimentarse por sí mismos; por ello son alimentados en la boca por las obreras.

**Las obreras.-** Son la base de la producción de todos los productos de las colmenas y las responsables de la supervivencia de la reina y de toda su especie.

### 2.1.3 INSTALACIONES DEL COLMENAR O APIARIO

Se debe considerar factores como: la vegetación, orientación de las colmenas, colocación, y disponibilidad de agua (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario, 1999, pp. 71-73).

**La vegetación.-** Se establece una carga apícola según las condiciones de vegetación del área geográfica.

**Orientación de las colmenas.-** La orientación más frecuente es en función de los vientos dominantes. El viento excesivo dificulta la salida y entrada de abejas a la colonia. Una colmena aireada en exceso puede afectar a las crías provocando su muerte o la incidencia de patógenos.

**Colocación.-** Las colmenas se disponen horizontalmente respecto al suelo con una cierta inclinación hacia la piquera. De esta forma se favorece la salida de agua y se ayuda a las abejas limpiadoras a arrojar partículas extrañas fuera de la colonia.

**Disponibilidad de agua.-** Hay que tener en cuenta la disponibilidad de agua en las cercanías, si no existe agua la colmena tiene que disponer de bebederos.

### 2.1.4 MANEJO Y COSECHA

El manejo periódico de las colmenas permite obtener una gran cantidad de información acerca de las colonias y el estado general del apiario (Instituto

Nacional de Tecnología Agropecuario, 1999, pp.84). A través del manejo se puede evaluar:

- ✓ La condición de la reina.
- ✓ El estado de la cría y la evolución de la postura de huevos.
- ✓ La posibilidad de enjambrazón.
- ✓ La disponibilidad de espacio para el almacenamiento de néctar y polen.
- ✓ La cantidad de reservas.
- ✓ La existencia de signos de enfermedad.
- ✓ La edad y el estado de los panales.
- ✓ La intensidad en la recolección de néctar y polen.

La cosecha es un proceso por el cual se extraen productos del colmenar, como son (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario, 1999, pp. 140):

- ✓ Cosecha de miel.
- ✓ Cosecha de propóleos.
- ✓ Cosecha de polen.
- ✓ Cosecha de jalea real.
- ✓ Cría de reinas.

### 2.1.5 MULTIPLICACIÓN DEL COLMENAR

Es la formación de nuevos núcleos, los mismos que pueden ser de forma natural y artificial (pp. 48-49).

- a. **Enjambrazón natural.**- Se multiplican las abejas por sí mismas cuando el apicultor no realiza una inspección continua o por una falta de conocimiento en el cuidado de las colmenas. Esto puede provocar la pérdida en la producción por lo que el nuevo enjambre se va con el 50% de abejas y en la colmena queda el otro 50% con la abeja reina que nace.
- b. **Enjambrazón artificial.**- Esta multiplicación colmenar se la realiza en el Ecuador los meses de septiembre y octubre que son los meses, en los que mayor producción existe. Consiste en compartir pocos marcos de abejas

en criaderos, para de esta forma no debilitar la colmena y debido a la temperatura con que se mantienen (70°C) es fácil criar una nueva reina lo que constituye una nueva colmena compartida, porque, una vez que se multipliquen las abejas, se pasa a una caja normal.

## 2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional comprende fuerzas externas que no se puede controlar y fuerzas internas que son controlables dentro de una organización.

### 2.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Comprende las grandes fuerzas de la sociedad demográfica, económica, natural, tecnológica, política y cultural que afectan al microentorno (Kotler, P, 2008, pp.65).

Todas estas variables del macro entorno no se pueden controlar y son factores externos de una organización, pero que se deben tener en cuenta por sus impactos. El análisis del macroentorno incluye:

**a. Político y Legal.-** Leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada, lo que permite considerar si se debe realizar negocios en un país determinado (Kotler, P, 2008, pp. 83). Entre estas variables (Zehle, G, 2008, pp 43) tenemos:

- ✓ Impuestos directos e indirectos
- ✓ Clima político
- ✓ Estabilidad de riesgo país
- ✓ Aranceles de importación
- ✓ Restricción a las exportaciones
- ✓ Licencias municipales
- ✓ Legislación antimonopolio
- ✓ Ley del salario mínimo

- ✓ Legislación que incentiva la inversión
- b. Económico.-** Factores que afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores, el flujo de dinero, de bienes y servicios, a nivel nacional e internacional (Kotler, P, 2008 pp. 78). Entre estas variables (Zehle, G, 2008, pp 43-44) tenemos:
- ✓ Ciclo económico
  - ✓ Niveles de empleo
  - ✓ Inflación
  - ✓ Las tasas de interés y el tipo de cambio
  - ✓ Confianza del consumidor y del inversor
  - ✓ Desarrollo económico
- c. Social – Cultural.-** El concepto social analiza los cambios demográficos en los grupos de personas, y el cultural la manera en que afecta las reacciones de los consumidores por sus propias tradiciones, normas y tabúes (Kotler, P, 2008, pp.473). Entre estas variables (Zehle, G, 2008, pp 44-45) tenemos:
- ✓ Crecimiento poblacional
  - ✓ Estructura por edad
  - ✓ Migración de las zonas rurales a las ciudades
  - ✓ Cambios sociales y culturales
- d. Tecnológico.-** Fuerzas que crean nuevas tecnologías y a su vez generan nuevos productos y oportunidades en el mercado (Kotler, P, 2008). Entre las variables (Zehle, G, 2008, pp.45) tenemos:
- ✓ Nivel de inversión en investigación y desarrollo por parte de los competidores
  - ✓ Nuevos mercados
  - ✓ Métodos de producción
  - ✓ Índice de adopción
- e. Ambiental.-** Preocupaciones ecológicas que afectan al medio ambiente. Entre estas variables (Kotler, P, 2008, pp. 80) tenemos:
- ✓ Creciente escasez de materias primas

- ✓ Aumento de la contaminación
- ✓ Creciente intervención del gobierno

Con estas variables se puede elaborar un listado de oportunidades y amenazas para cualquier ente productivo de bienes o servicios.

**Matriz EFI** “La Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE, permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Fred, 1997, pp. 144).

### 2.2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Son los análisis de todas aquellas actividades que son llevadas por la empresa y sus colaboradores para mejorar su posición en el mercado (Kotler, P, 2008, pp 65).

Considera el análisis de la cadena de valor e incluye:

1. **Actividades primarias.**- Son las funciones del proceso de producción de bienes y servicios, y de su comercialización (Zehle, G, 2008, pp.56-62). y entre las principales tenemos:
  - a) **La logística de entrada.**- Mercadería y servicios de los proveedores a la actividad operativa.
  - b) **Las operaciones.**- Fabricación del producto o servicio.
  - c) **La logística de salida.**- Distribución de los productos o servicios.
  - d) **Comercialización y venta.**- Investigación de mercado.
  - e) **Servicio.**- Servicio posventa, el de cómo le pareció el producto o servicio luego de haberlo adquirido.
2. **Actividades de soporte.**- Son aquellas que contribuyen a las actividades primarias (Zehle, 2008, pp.56-62), y entre las principales tenemos:
  - a) **Infraestructura de la empresa.**- Actividades como contabilidad, instalaciones, planeamiento y control.

- b) **Gestión de recursos humanos.-** Reclutamiento y entrenamiento.
- c) **Desarrollo de la tecnología.-** Mejoramiento de productos y servicios ya existentes.
- d) **Gestión del abastecimiento.-** Adquisición de materias primas y servicios.

El análisis de la capacidad de la empresa es lo que cual establece la optimización de los recursos (Zehle, G, 2008, pp 56-62), y tenemos:

- a) **Recursos humanos.-** Personal calificado para alcanzar los objetivos de la organización. Los empleados motivados y bien entrenados pueden marcar la diferencia entre perder y retener a los clientes
- b) **Recursos organizacionales.-** Comprenden las estructuras departamentales y los sistemas de información de una empresa, considerando los como un prerrequisito para un buen plan de negocios.
- c) **Recursos financieros.-** Financiamiento, capital, deudas, préstamos y financiamiento de proveedores y acreedores.

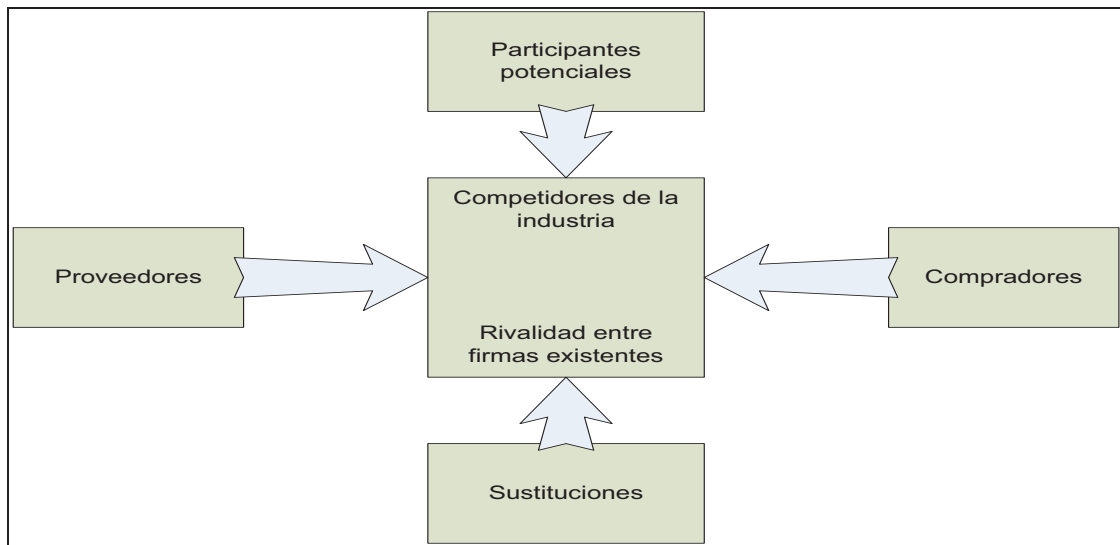
Los factores internos pueden ser controlados por el ente empresarial, y a su vez nos facilitan para crear un listado de fortalezas y debilidades.

### 2.2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Es el estudio de las relaciones entre varios mercados, interrelacionados en un sector industrial o comercial. Porter (Zehle, G, 2008, 69) establece que la naturaleza de la competencia de una industria está compuesta por cinco fuerzas.

Según Graham Friend y Stefan Zehle (2008), en su libro “Cómo diseñar un plan de negocios”, que cita a Porter, se establece el siguiente gráfico explicativo:

## GRÁFICO No. 2 CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Porter M. E, Competitive Advantage, 1985  
Elaborado por: Pablo Guerrero

Donde se tiene:

- ✓ La rivalidad entre firmas existentes
- ✓ Competidores potenciales
- ✓ Sustitutos
- ✓ Poder de negociación de los proveedores
- ✓ Poder de negociación de los compradores

**Matriz EFI:** “Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones de dichas áreas.” (Fred, 1997. pp. 184).

Luego del análisis del macroentorno y microentorno se puede establecer el listado FODA y de este, su matriz FODA estratégica.



## 2.3 MATRIZ FODA ESTRATÉGICA

Para la elaboración de la matriz FODA estrategia se debe tener primero un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas donde se incluirán los factores más importantes, se ordenarán al rango más relevante y se asignarán un puntaje de importancia a cada factor (Zehle, G, 2008 pp. 99-112).

Para la elaboración de la matriz FODA estrategia se señalan etapas. Así, (Humphrey, A, 08, 2004) un primer paso consiste en analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto; allí se debe determinar las variables o factores críticos de éxito apropiados a utilizar, Por último, se establece una tabla que recoja las posibles estrategias a adoptar. La tabla, de manera resumida, es la siguiente:

**TABLA No. 1**  
**MATRIZ FODA ESTRATÉGICA**

<b>Matriz FODA</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>FORTALEZAS:</b>	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
<b>DEBILIDADES:</b>	Estrategias de supervivencia	Estrategias de orientación

Elaborado por: Pablo Guerrero

Con los resultados obtenidos se debe ir orientando las futuras estrategias:

- ✓ Las estrategias defensivas para enfrentar las amenazas
- ✓ Las estrategias ofensivas para la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos
- ✓ Las estrategias de supervivencia, las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias
- ✓ Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada

Para establecer las estrategias mencionadas de deberá analizar las relaciones entre fortalezas y oportunidades, con las debilidades y amenazas, como se establece en la siguiente tabla.

**TABLA No. 2**  
**RESUMEN MATRIZ FODA ESTRATEGICO**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	1	1
	2 Hacer listado de fortalezas	2 Hacer listado de debilidades
	3	3
	4	4
5	5	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
1	1	1
2	2	2
3 Hacer lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	3 Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
4	4	4
5	5	5
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1	1	1
2	2	2
3 Hacer lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	3 Minimizar las debilidades y evitar amenazas
4	4	4
5	5	5

Fuente: (Humphrey, A, 08, 2004)  
Elaborado por: Pablo Guerrero

## 2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA COMPETENCIA

El análisis del mercadeo consiste en recopilar toda información relevante sobre los competidores, ya sea de negocios que vendan productos similares a los de los competidores directos o de negocios que vendan productos sustitutos (competidores indirectos) ([www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com)).

### 2.4.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y SU PROYECCIÓN DE MERCADO

El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el cliente podría adquirir de la producción. La demanda se asocia a distintos niveles de precio y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada de la esperada. (Sapag, 2003, pp.23).

Las técnicas de proyección de mercado se agrupan en dos categorías: (Zehle, 2008, pp. 132-140):

**Los métodos cuantitativos**, que incluyen métodos de series de tiempo y métodos explicativos, y ambos dependen de la disponibilidad de información cuantitativa suficiente en forma de series de datos, tales como el análisis de regresión.

**Los métodos cualitativos o tecnológicos**, que se utilizan en caso de que no haya suficientes datos disponibles para realizar un análisis matemático formal que se relaciona con un juicio de valor, o también llamado método de opinión.

#### **2.4.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Busca medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, cómo es el precio en el mercado del producto o servicio, entre otros (Tovar, J, 2007).

Por tanto, la elasticidad de la oferta es sensible normalmente a las variaciones de precio. Igualmente, las técnicas de proyección de mercado pueden ser cuantitativas y cualitativas.

#### **2.4.3 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA**

*“Se llama demanda potencial insatisfecha a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo.”* (Baca Urbina, 2001, pp. 46).

Para el cálculo de la demanda insatisfecha se procede de la siguiente manera: *“Cuando se tiene los dos datos graficados de oferta-demanda y sus respectivas proyecciones en el tiempo, ya sea con dos o tres variables, la demanda potencial se obtiene con una simple diferencia, año con año, del balance oferta-demanda, y con los datos proyectados se puede calcular la probable demanda potencial o insatisfecha en el futuro”* (Baca, U, 2001, pp. 46).

## 2.5 PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es un proceso de darle al negocio una identidad y una vida propia y es considerado como un instrumento esencial para el éxito de los empresarios o empresarias, ya sea que esté empezando una nueva empresa, buscando capital adicional para las líneas de producto ya existentes o proponiendo una nueva actividad dentro de la empresa.

Este instrumento que se denomina mundialmente como Plan de Negocios, debe hacer tanto a corto como a mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que se poseen y cómo están dotados de recursos tangibles e intangibles, que les permitan determinar competitividad y diferenciación entre competidores (Flor, 2001).

Los pasos para diseñar un plan de negocios son: diseño del negocio y del producto (antecedentes), diseño estratégico de la empresa, investigación de mercado, plan de mercado (o marketing), plan de operaciones (y legal), y finalmente plan y evaluación financiera.

### 2.5.1 EL NEGOCIO Y EL PRODUCTO

En este punto se deberá definir el negocio actual y su mercado, historia de la empresa, hechos más significativos y rendimiento financiero anterior. Estado actual del negocio y posición del mercado.

### 2.5.2 DISEÑO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

En esta fase se deberá incluir: **misión** que determina la razón de ser de la empresa, **visión** que describe la situación futura que desea tener la empresa, **valores** lo que define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización y **objetivos** que deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros (Zehle, G, 2008, pp. 19).

### 2.5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es un método científico útil para recopilar información, administrar la recolección de información, analizar e interpretar los resultados para quienes toman las decisiones (Hair,J, 2010, 4).

En el proceso de investigación de mercados se puede apreciar tres fases fundamentales: la planeación, la determinación del diseño de la investigación con sus fuentes de datos y la ejecución del diseño de la investigación, cuya explicación es la siguiente:

#### **Fase I Planeación:**

**Paso 1: Formulación del problema:** Consiste en analizar la situación que permita establecer los propósitos específicos. Hay que considerar que se debe explorar los antecedentes que condujeron a emprender la investigación de mercados y especificar los objetivos.

**Fase II Seleccionar el diseño de la investigación:** Consta con los siguientes pasos:

#### **Paso 2: Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos:**

El diseño de la investigación es un plan general de los métodos que se aplican para reunir y analizar datos. Existen tres categorías generales de diseños de investigación: exploratoria que consiste en el estudio para generar ideas que sirvan para definir el problema, descriptiva que estudia lo que responde a las preguntas de quién, qué, cuándo, dónde y cómo, y causal que se encarga del estudio con el que se terminan las relaciones causales entre dos o más variables (Hair,J, 2010, pp. 48-49).

La investigación de mercado utiliza fuentes secundarias y primarias (Stanton, 2007, pp. 186, 187).

**Fuentes de datos secundarios.-** Son los registros de los informes que existen previamente en el mercado o dentro de la propia organización, y que fueron recabados para otro fin.

**Fuentes de datos primarios.-** Son datos nuevos reunidos específicamente para el proyecto que se pretende llevar a cabo. Existen tres medios de recolección: la observación, la encuesta y la experimentación.

En consecuencia, la investigación primaria presta atención al diseño del muestreo, y la secundaria, el investigador tiene que averiguar si la población es pertinente a la investigación (Kotler, P, 2008, pp. 50).

**Paso 3: Trazar el plan de muestreo y calcular el tamaño de la muestra:**

**Tamaño de la población.-** Conjunto específico que se observará o al que se formularán las preguntas para obtener la información deseada (Hair,J, 2010, pp. 50).

**Estimación de la muestra.-** Parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objetivo de estudio (Bernal, 2010, pp. 160-161).

El cálculo del tamaño de la muestra se lo realiza considerando dos tipos de población:

**Población finita.-** Se utilizará la población finita para calcular el número de encuestas que no sobrepase las 100.000 unidades de población y cuando conocemos la población exacta de clientes existentes (Bernal, 2010, pp. 174-179). El tamaño de la muestra viene dado por la siguiente fórmula:

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

Donde:

**N** = tamaño del universo

**n** = tamaño de la muestra

**p** = grado de aceptación / nivel de éxito; q= 100-p

**q** = grado de rechazo / nivel de fracaso = (1- p)

**e** = error máximo permitido

**Z** = valor de la curva de Gauss (normalizada) para un cierto nivel de confianza

#### **Paso 4: Examinar los aspectos y escalas de medición:**

Consiste en identificar las variables relacionadas con el problema. Dada la importancia de la medición para la actividad de generar información, el investigador deberá contestarse preguntas como: ¿Cómo hay que definir y medir una variable como la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio?, (Hair,J, 2010, pp. 50,51,342).

#### **Paso 5: Diseñar el instructivo ( cuestionario):**

Los investigadores tienen que seleccionar las preguntas correctas, deben pensar en la secuencia y en el formato y hacer pruebas preliminares.

### **Fase III Ejecutar el diseño de la investigación**

**Paso 6: Recopilar y preparar los datos.-** La recopilación es obtener información confiable y válida que requiere cuidado y dedicación, usualmente se la obtiene de fuentes primarias y de las secundarias. La preparación de los datos consiste en recopilar los datos primarios y secundarios para ser ingresados en sistemas informáticos que ayudan al procesamiento de la información a obtener resultados (Hair,J, 2010, 51).

**Paso 7: Análisis de datos.-** Tiene tres tipos de análisis: estadísticos, gráficos y escritos para mejor comprensión del estudio y para facilitar la lectura e interpretación de los resultados de cada pregunta.

**Paso 8: Preparar y presentar el informe final.-** En todo informe de investigación deben incluirse ciertas secciones: resumen ejecutivo y principales resultados, introducción, definición y objetivos del problema (Hair,J, 2010, 53).

#### **2.5.4 PLAN DE MERCADO**

El plan de mercado considera los aspectos de segmentación, posicionamiento y selección del mercado meta objetivo.

##### **2.5.4.1 Segmentación**

División del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo

son semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda (Stanton, 2007, pp.149).

**Segmentación de mercados de consumo.-** Son variables que podrían utilizarse para segmentar los mercados de consumo, como se aprecia en el cuadro siguiente:

**TABLA No. 3**  
**SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

<b>Segmentación</b>	<b>Detalle</b>
<b>a. Segmentación geográfica</b>	Diferencias como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o vecindarios.
<b>b. Segmentación demográfica</b>	Diferencias como edad, sexo, tamaño, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
<b>c. Segmentación psicográfica</b>	Diferencias de clases sociales, el estilo de vida, o las características de la personalidad.
<b>d. Segmentación conductual</b>	Grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores a un producto.

Fuente: (Stanton, 2007, pp.149).  
Elaborado por: Pablo Guerrero

**Segmentación empresarial.-** Se basa en el tamaño de la organización o el sector industrial o en una combinación de ambos que pueden segmentarse geográficamente, demográficamente (por industria, por tamaño de empresa) o por beneficios buscados, estatus del usuario, frecuencia de consumo y nivel de lealtad (Kotler, P, 2008, pp.175).

#### **2.5.4.2 La estrategia comercial**

Es una herramienta para posicionar productos en el mercado objetivo, que satisface las necesidades de los clientes, y se define con las cuatro pes:



- a. **Producto.-** Conjunto de atributos fundamentales, identificables por su nombre descriptivo
- b. **Precio.-** Cantidad de dinero que se necesita para adquirir un producto
- c. **Plaza.-** Conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste al consumidor o usuario final de negocios.
- d. **Promoción.-** Herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo (Stanton, 2007, pp.223,338,404,504).

## 2.5.5 PLAN DE OPERACIONES

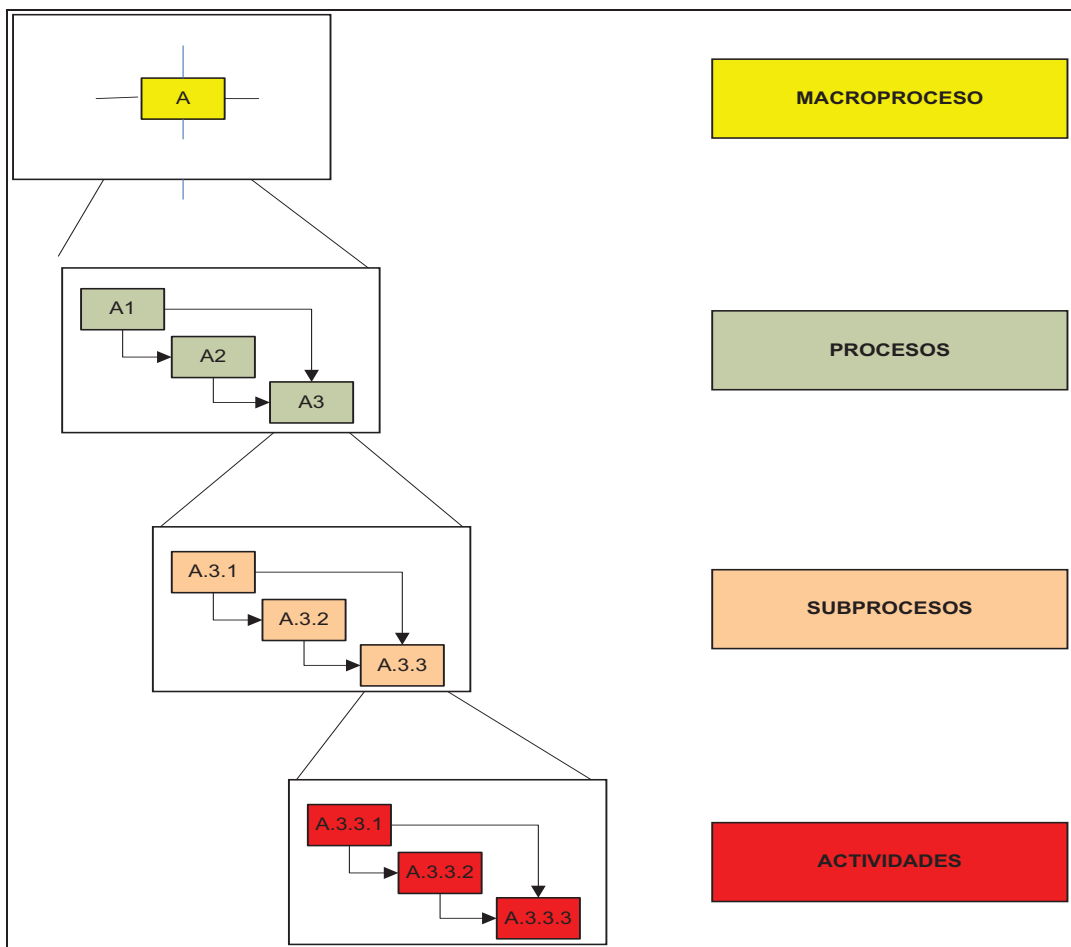
Los planes de operaciones explican cómo los negocios llevarán a cabo sus actividades; El plan de operaciones incluye el proceso de producción. Existen dos enfoques:

**2.5.5.1 Enfoque funcional** El análisis funcional es una de las formas de aproximación al contenido de las operaciones desde la óptica de las competencias.

**2.5.5.2 Enfoque en procesos.-** Se conceptualiza como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientada a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Zuarez, 1995).

En el siguiente gráfico se observa la jerarquía de procesos:

### GRÁFICO No. 3 JERARQUÍA DE PROCESOS



Fuente: Harrington James. Mejoramiento de los procesos de la empresa 1997.  
Elaborado por: Pablo Guerrero

Explicando el gráfico (James, 1993), se tiene:

**Macroproceso.-** Conjunto de procesos interrelacionados que tiene un objeto común.

**Proceso.-** Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno, o una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente.

**Subproceso:** Un pequeño proceso compuesto de actividades y pasos detallados. Este podría ser completado por una sola persona.

**Actividad:** Conjunto de tareas, organizadas con alguna dinámica, con un claro inicio y fin, que permite producir una salida o un resultado para una subsiguiente actividad o cliente.

**Tarea:** La unidad fundamental del trabajo en un proceso que puede ser definida como una acción que produce una salida y que puede utilizar una o varias entradas.

**Procedimientos:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**2.5.5.3 Herramienta utilizada en los procesos.-** Las herramientas empleadas con este fin han variado pero todas tienen el mismo propósito: describir las etapas del flujo y de trabajo, o el Diseño del Proceso en sí que consiste en la descripción gráfica de la estructura de las actividades. La más usual es el diagrama de flujos.

**Diagrama de Flujo:** Constituye una representación gráfica de la secuencia de actividades que componen un proceso y que son importantes para su rediseño, puesto que muestran claramente las etapas en las que se genera un problema, interrumpiendo así la calidad y la productividad.

El diagrama de flujo es un diagrama a escala que muestra la ubicación de actividades específicas y las secuencias de hombres, máquinas, materiales y equipo utilizadas en un proceso.

## **2.5.6 DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LEGAL**

### **2.5.6.1 Diseño organizacional**

La estructuración de las actividades que giran en torno al funcionamiento interno de una organización, con su visión y los objetivos de la organización que pueden ser una ventaja competitiva (Flor, 2001, pp.158).

- a. La cultural organizacional.- Es el conjunto de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la efectividad o al servicio al cliente.

- b. El diseño ambiental organizacional.- Es todo lo que envuelve externamente a una organización.
- c. La estructura organizacional.- Dependerá del tamaño, el ámbito geográfico y la clase de industria (Flor, 2001, pp.158,159) así se tiene:
- Estructura funcional.- Divide al negocio a lo largo de las actividades de la cadena de valor donde cada función ejerce el personal directivo.
  - Estructura divisional.- Es el conjunto de aquellas que son extremadamente diversas con diferentes productos y mercados.
  - Estructura de la matriz.- Es la combinación de la estructura funcional y divisional.

#### **2.5.6.2 Organización tributaria empresarial**

En la Ley de Régimen Tributario interno (2011) se los clasifica a los contribuyentes en:

1. **Personas naturales.-** Son aquellos contribuyentes que no sobrepasan el monto para llevar contabilidad, y su obligación para el SRI es tener un control de registros de ingresos y egresos.
2. **Personas naturales obligadas a llevar contabilidad.** Son aquellos contribuyentes que pasan el monto para llevar contabilidad en cualquier de estos parámetros. Según Asamblea Constituyente, 2011, Art. 34, **“Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal**

inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.”

3. **Personas jurídicas.-** Son aquellas organizaciones que cumplen los requisitos establecidos por la Ley de Compañías o denominadas como tipos de organización empresarial (Asamblea Constituyente, 2000), entre estas se tiene las siguientes organizaciones.

**TABLA No. 4**  
**TIPOS DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

<b>Compañías</b>	<b>Conformación</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Capital Social</b>
Responsabilidad limitada	Está conformada por un mínimo de tres y máximo de quince socios, los que responden hasta por el monto de sus aportaciones individuales.	Al nombre asignado se deberá agregar las palabras “compañía limitada” o sus respectivas siglas Cía Ltda.	Mínimo será de \$400,00, dividiendo en participaciones, siendo necesario el pago de por lo menos el 50% de cada participación.
Anónimas	Está formada por lo menos con dos o más accionistas, los que responden hasta por el monto de sus aportaciones.	Al nombre asignado se deberá agregar las palabras “compañía anónima” o sus respectivas siglas C.A. o S.A.	Mínimo será de \$800, dividendos en acciones.
Comandita por Acciones	Está formada por socios solidarios responsables y comanditarios.	Corresponde al nombre de uno o más socios solidariamente responsables, seguido de las	Se rige con el de compañías anónimas.

		palabras “compañía en comandita” o su abreviatura.	
Economía Mixta	Está formada por el Estado, las Municipalidades, los Consejos Provinciales y las Personas Jurídicas de Derecho Público o las Personas Jurídicas semipúblicas, podrán participar conjuntamente con el capital privado.	Al nombre asignado se incluirá las palabras “economía mixta”.	Mínimo será de \$800.

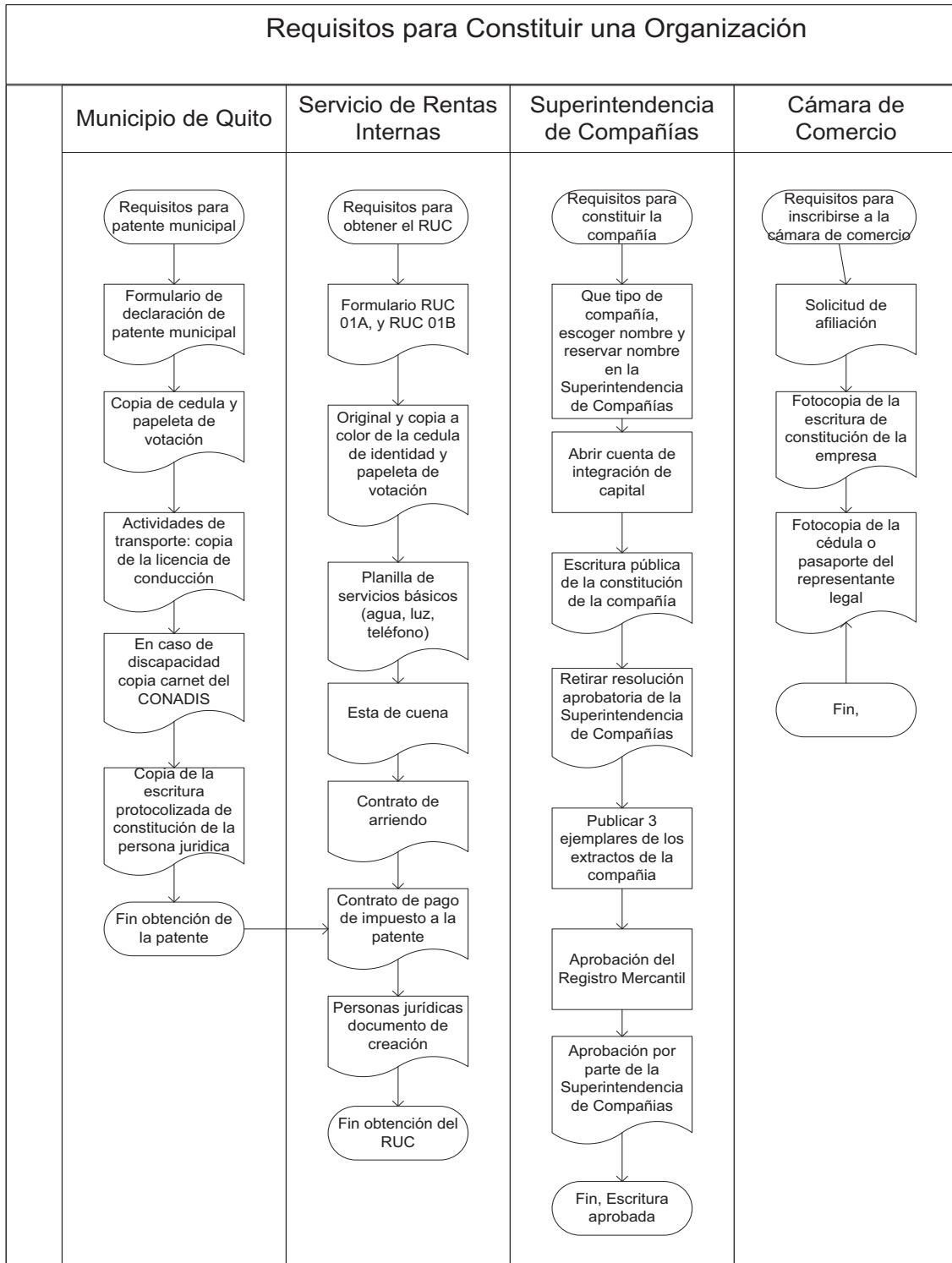
Fuente: ([www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec), 2012)

Elaborado por: Pablo Guerrero

### 2.5.6.3 Requisitos generales para formalizar una actividad económica

Se presenta de manera gráfica los requisitos generales para la constitución de una organización jurídica:

**TABLA No 5**



Fuente: ([www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec), 2012), ([www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), 2012), ([www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec), 2012).

Elaborado: Pablo Guerrero

## 2.5.7 PLAN FINANCIERO

El plan financiero comprende inversión estados financieros e indicadores.

**2.5.7.1 Plan de inversión.-** Es un modelo sistemático, con el objetivo de guiar las inversiones actuales o futuras hacia un horizonte más seguro. El plan de inversión es fundamental para reducir riesgos a la hora de invertir ([/www.inversion-es.com](http://www.inversion-es.com), 2012).

A continuación se presenta un resumen para la elaboración de un plan financiero:

**Inversión inicial.-** Recursos destinados a la adquisición de todos los activos fijos e inventarios, para iniciar las operaciones de la organización, con excepción del capital de trabajo. (Gitman, L, 2007, pp.322).

**Presupuesto de ventas.-** Es el pronóstico de ventas de la organización durante cierto periodo, basada en el estudio de mercado. (Gitman, L, 2007, pp.26).

**Presupuesto de costos.-** Son los pagos realizados por la compra de materia prima, es decir, todos los costos de vender un producto. (Gitman, L, 2007, pp.317).

**Costo de capital.-** Es la retribución que reciben los accionistas por invertir en una organización. (Gitman, L, 2007, pp.403).

**Presupuesto de gastos.-** Son todos aquellos egresos que tienen que ver con la elaboración de un producto o desarrollo de un servicio. (Gitman, L, 2007, pp.26).

**2.5.7.2 Estados Financieros.-** Describen los cambios económicos y financieros de un periodo determinado así como la opinión de la administración sobre las operaciones de años anteriores y las perspectivas futuras del ente económico. Existen 4 estados financieros y notas aclaratorias a los mismos (Scott, B, 2001, pp 95).

**Estado de pérdida y ganancias.-** Es el resumen financiero de los resultados operativos en un periodo determinado; las cuentas que conforman el estado de resultados o estado de pérdida y ganancias son: ingresos y gastos (Gitman, 2007, pp.41).



**Balance general.-** Describe la posición financiera de una empresa en un momento determinado y está conformado por las cuentas contables de activo, pasivo y patrimonio (Scott, B, 2001, pp.97).

**Estado de patrimonio.-** Son cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico, entre las que tenemos: capital social, reservas, resultado del ejercicio (Gitman, L, 2007pp.45).

**Estado de flujo de efectivo.-** Es el resumen de flujos de efectivo operativos, de inversión y de financiamiento del ente económico. (Gitman, L, 2007pp.96)

**Flujo de caja .-** Son flujos de entradas y salidas de caja o en efectivo (Scott, B, 2001, pp.420).

**CUADRO No 1  
FLUJO DE CAJA**

<b>Presupuesto de inversión</b>	<b>Inicio</b>	<b>Años 1 -5</b>
Activos fijos	xxx	
Capital de trabajo	xxx	
<b>Total</b>	<b>xxx</b>	
<b>Presupuesto de operación</b>		
Ingresos		xxx
Costos y gastos		xxx
<b>Flujo neto del proyecto</b>		<b>xxx</b>

Fuente: (Scott Besley, 2001. pp. 240)

Elaborado por: Pablo Guerrero

**Flujo de fondos.-** El flujo de fondos incluye desembolsos por inversión o capital y los flujos de efectivo netos que se espera después que un proyecto sea adoptado. La estructura es similar (no igual) a un estado de pérdidas y ganancias, por lo que considera distorsiones como la depreciación, participación laboral y fiscal e incluye el periodo cero.

La construcción del flujo de fondos es la siguiente.

**CUADRO No. 2**  
**FLUJO DE FONDOS**

Detalle	año 1 al n-simo
(+) Ingresos gravables	XXX
(-) Costos efectivos deducibles	XXX
(-) Gastos financieros (pago intereses)	XXX
(-) Depreciación de activos fijos	XXX
(-) Amortizaciones de activos diferidos	XXX
<b>(=) utilidad antes de participación laboral y fiscal</b>	XXX
(-) Participación laboral	XXX
<b>(=) utilidad antes de participación fiscal</b>	XXX
(-) Participación fiscal (Imp. a la Renta)	XXX
<b>(=) Utilidad del Ejercicio</b>	XXX
(-) Inversión inicial	XXX
(+) Depreciación Activos Fijos	XXX
(+) Valor residual o de salvamento	XXX
(+) Recuperación del capital de trabajo	XXX
<b>(=) Flujos de fondos</b>	XXX

Fuente: (Gitman, 2007, pp.98)

Elaborado por: Pablo Guerrero

**2.5.7.3 Técnicas de evaluación del presupuesto de capital.-** Son

métodos básicos para evaluar los proyectos, entre estas tenemos:

**Periodo de recuperación (PRC).**- Plazo que transcurre antes de recuperar el costo de la inversión original a partir de los flujos de efectivo esperados.

**Valor presente neto (VAN).**- Evaluar la propuesta de las inversiones de capital, mediante el valor presente de los flujos de efectivo con una tasa de rendimiento requerida.

**Tasa interna de retorno (TIR).**- Tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto a igualar a su costo inversión inicial.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

En esta etapa se analizarán los aspectos importantes, tales como el macro entorno, micro entorno, y el análisis del sector apícola a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter, lo que nos permitirá tener mayor conocimiento del entorno en el que se desarrollará el proyecto.

##### 3.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En esta etapa se analizarán las variables macroeconómicas que influyen en el sector de la apicultura, detectando tanto oportunidades como amenazas al proyecto.

##### **Factores políticos**

En el 2007, el Ecuador adoptó un nuevo comportamiento político con la llamada Política de Economía Social y Solidaria, y a partir de allí se modificaron algunas leyes, como también se generaron nuevas leyes tributarias, entre las cuales tenemos:

- La Ley Reformativa para la Equidad Tributaria del Ecuador, expedida en el Registro Oficial No. 242 del 29 de diciembre de 2007 que reformó varios artículos del Código Tributario y de la Ley de Régimen Tributario Interno. Entre los aspectos más importantes que sobresalen para la ejecución del proyecto tenemos:
- ✓ **Anticipo del Impuesto a la Renta:** Obliga la cancelación de pagos anticipados de impuesto a la renta en los meses de julio y septiembre, tanto para personas naturales como jurídicas, los mismos que a juicio del proponente quitan recursos financieros e incluso podrían conducir a problemas de liquidez en los meses mencionados, por lo que se considera que tiene un impacto negativo alto.

- ✓ **RISE:** Creación del Régimen Impositivo Simplificado, en el cual pueden inscribirse todas las personas naturales que cumplan determinados requisitos; las ventas no deben superar los 60.000,00 al año, ni su capital. Las ventajas de este régimen son el no realizar declaraciones mensuales del IVA y de no estar sujetas a la retención en la fuente. Por cada nuevo empleado se podrá descontar el 5% de las cuotas mensuales, por lo que se considera que tiene un impacto positivo alto.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Está expedido en el Registro Oficial No 351 del 29 de diciembre del 2010, donde establece algunos puntos importantes para la ejecución del proyecto:
  - **Incentivos a inversiones nuevas:** Para inversiones nuevas que realicen sociedades fuera de Quito y Guayaquil en los sectores de producción de alimentos frescos, congelados e industrializados, entre otros productos y servicios, se tiene la exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años, por lo que se considera que tiene un impacto positivo alto.

### **Factores económicos**

Entre los factores económicos que se considera que influyen en el proyecto presente, se tienen:

#### **a. Inflación**

Se puede observar en la tabla No 6 que la inflación para el 2012 fue del 4,77% anual con referencia al año 2011 con una inflación de 4,46% lo que ha producido un incremento del 0,31%, por lo que se considera los efectos de la inflación en la producción y en la evaluación de proyectos, como se indica a continuación.

- Para los sectores productivos, la inflación tiende a promover las actividades poco productivas, de corto plazo y especulativas, y desestimula las actividades productivas. Así existe un bajo incremento del 0,31% de inflación del año 2011 al 2012, por lo que se considera que tiene un impacto positivo bajo al proyecto y su incidencia en los flujos de efectivo será también modesta.

**TABLA No. 6  
RESUMEN DE INFLACIÓN ANUAL**

2007	2008	2009	2010	2011	2012
2,30%	8,30%	4,30%	3,30%	4,46%	4,46%

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Pablo Guerrero

**b. Financiamiento**

En la tabla No 7 se puede observar el financiamiento público y privado a las PYMES. Tomando en cuenta las cinco principales entidades que tienen el producto de microfinanzas, la banca privada abarca el 38,1% mientras que el subsistema de cooperativas tan sólo lo hace con el 3,6%.

**TABLA No. 7  
FINANCIAMIENTO PÚBLICO Y PRIVADO A LAS PYMES**

No de Entidad	Nombre	Recursos colocados
1	Banco del Pichincha (Credifer)	21,30%
1	Banco Nacional de Fomento	10,20%
1	Banco Solidario	9,50%
1	Procredit	7,30%
1	Mushuc Runa	3,60%
68	Entidades participantes	48,10%
<b>TOTAL</b>		<b>100,00%</b>

Fuente: [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

Elaborado por: Pablo Guerrero

Por tanto, de las 73 entidades que otorgan microcréditos, 5 entidades concentran el 52,0% de la cartera, en tanto que 68 participan del 48,0%. Al analizar el comportamiento financiero observamos que la mayor parte de créditos está concedida a microcréditos, por lo que se considera un impacto positivo mediano, al tener como líder el Banco del Pichincha (Credifer) quien presta un buen servicio, en cuanto al microcrédito a facilidades en el trámite.

### c. Tasa de interés

La tabla No 8 muestra las tasas activas por diferentes segmentos. A juicio del proponente, el proyecto presente estaría en los segmentos de microcrédito acumulado ampliado y simple, en un rango de tasa de interés activa del 22,44% al 25,20%, entre junio - julio 2012, más los costos administrativos que cobran las instituciones de un 5% al 10%, por lo que se considera un impacto negativo alto.

**TABLA No. 8  
TASA ACTIVA AL 2012**

Para el segmento	Referencial	Máximo	Característica
Productivo PYMES	11,20%	11,83%	Ventas anuales iguales o superiores a USD 100,000,00
Microcrédito Acumulado Ampliado	22,44%	25,50%	Ventas anuales inferiores a USD 100,000,00, créditos superiores a USD 8500
Microcrédito Acumulado Simple	25,20%	27,50%	Ventas anuales inferiores a USD 100,000,00, crédito de 600 hasta 8500
Microcrédito Minorista	28,82%	30,50%	Ventas anuales inferiores a USD 100,000,00 crédito inferior de 600

F  
Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Pablo Guerrero

### Factores sociales

Entre los factores sociales que se considera que influyen en el proyecto presente, se tiene:

### Factores medio ambientales

Las personas que se dedican a la apicultura no ponen en riesgo el medio ambiente en el que se desarrolla, por lo que en este punto es importante indicar que el factor ambiental es indispensable para la sobrevivencia de la apicultura, señalando en particular hechos del ambiente que pueden influir negativo o positivamente.

- **Tala de los bosques:** La tala de árboles en la provincia de Pichincha es cada vez mayor, lo que obliga a los apicultores trasladar sus colmenas fuera

del Distrito Metropolitano de Quito, por lo que se lo considera como un impacto negativo alto.

- **Cultivos aptos para polinización:** Las abejas ayudan a la polinización de plantas, dando un cierto aporte al medioambiente, por lo que se lo considera un impacto positivo bajo.

### **3.1.2 FUERZAS EN EL SECTOR PRODUCTIVO**

Para el sector apícola de la provincia de Pichincha se analizarán las cinco fuerzas de Michael Porter, las que son:

#### **a. La rivalidad entre empresas existentes**

Entre las microempresas que compiten entre sí se ha detectado dos factores que son relevantes para tomarlas en consideración, los mismos que se los describe a continuación:

- ✓ Pocos negocios informales en apicultura que dominan el mercado, por lo que se considera que tiene un impacto positivo medio.
- ✓ El grado monopólico de las pocas empresas apícolas existentes es alto, por lo que se considera que tiene un impacto negativo alto.

#### **b. Competidores potenciales**

A continuación se presenta los factores determinantes que se consideran como barreras de entradas para microempresas o pequeños apicultores que desean incursionar en el mercado de la venta de productos apícolas.

- ✓ Los pequeños apicultores podrían ofrecer sus productos a precios más bajos, por lo que se considera que eso tiene una barrera de ingreso bajo y un impacto positivo alto para el proyecto.

- ✓ Por considerarse productores de primera mano sus productos son de alta calidad, por lo que se considera que eso tiene una barrera de ingreso bajo y un impacto positivo alto para el proyecto.
- ✓ Se requiere intensivo capital para importar miel y comercializar miel al por mayor en supermercados, por lo que se considera que eso tiene una barrera de ingreso alto a dichos mayoristas y un impacto negativo medio.
- ✓ Problemas de abastecimiento por volumen de unidades en los supermercados, por lo que se considera que eso tiene una barrera de ingreso alto y un impacto negativo medio.

**c. El desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los productos apícolas, por sus componentes y beneficios, son muy difíciles de sustituir, por lo que únicamente se han podido puntualizar los siguientes sustitutos:

- ✓ El jarabe de maíz de alta fructosa (JMAF) por ser similar a la miel, pero se considera que tiene un impacto negativo bajo.
- ✓ Azúcar de caña por ser similar a la miel, se considera que tiene un impacto negativo bajo.
- ✓ El polen puede ser sustituido por la levadura de cerveza, por lo que se considera un impacto negativo bajo.

**d. Poder de negociación de los proveedores**

Al realizar el análisis del poder de negociación de los proveedores se pudo identificar dos factores:

- ✓ Significativa cantidad de proveedores de productos relacionados con la producción apícola, por lo que se considera que tiene un impacto positivo medio.



- ✓ Temporadas de escasez de productos apícolas debido a la temporada climática; el precio del producto aumenta, por lo que se considera que tiene un impacto positivo alto.

**e. Poder de negociación de los compradores.**

Al estudiar el poder adquisitivo de los compradores de los productos apícolas, se pudo apreciar los siguientes factores importantes:

- ✓ Microempresas posicionadas en el sector apícola disponen de cadenas de abastecimiento, por lo que se considera que eso tiene un impacto positivo alto.
- ✓ Mayor volumen de producción en temporadas, menor es el pago por el producto por los compradores corporativos, por lo que se considera que tiene un impacto negativo alto.
- ✓ Potenciales negocios pequeños como detallistas que requieran el producto, por lo que se considera que eso tiene un impacto positivo alto.
- ✓ Posibles consumidores finales minoristas por contactos, por lo que se considera que eso tiene un impacto positivo medio.

**3.1.3 LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Se presenta un listado tanto de oportunidades como de amenazas, que se detectaron al realizar el análisis del entorno en el que se desarrolla la micro empresa apícola del proyecto.

**a. Listado de oportunidades**

Considerando el análisis del macroentorno y de las cinco fuerzas de Porter, se presenta todas las oportunidades, con el impacto que tendría en el proyecto piloto, y se lo describe a continuación:

**CUADRO No 3**  
**LISTADO DE OPORTUNIDADES Y SU IMPACTO**

Oportunidades	IMPACTO		
	Positivo		
	Alto	Medio	Bajo
O1. Incorporación al Régimen Impositivo Simplificado	X		
O2. Inversiones nuevas que realicen sociedades fuera de Quito y Guayaquil			X
O3. El incremento del 0,31% de la inflación para el año 2011			X
O4. Financiamiento de micro crédito, por las entidades financieras públicas y privadas		X	
O5. Polinización de las abejas hacia las plantas			X
O6. Pocas empresas productoras apícolas dominantes en el mercado		X	
O7. Ofrecer sus productos directamente al consumidor			X
O8. Temporadas de escasez de productos de apicultura podrían ofrecer sus productos a precios más altos	X		
O9. Materia prima de alta calidad	X		
O10. Potenciales micro empresas que disponen de cadenas de abastecimiento	X		
O11. Potenciales negocios pequeños (distribuidores minoristas) que requieran el producto	X		
O12. Venta directa a consumidores finales por contactos		X	

Elaborado por: Pablo Guerrero

**b. Listado de Amenazas**

Considerando el análisis del macro entorno y de las cinco fuerzas de Porter, se presenta todas las amenazas, con el impacto que tendría en el proyecto piloto y se lo describe a continuación:

Se presenta todas las amenazas que se han observado, con el impacto que tendrían en el proyecto piloto, y se lo describe a continuación:

**CUADRO No. 4**  
**LISTADO DE AMENAZAS Y SU IMPACTO**

Amenazas	IMPACTO		
	Negativo		
	Alto	Medio	Bajo
A1. Los productos apícolas no participan en la conformación de la canasta básica			X
A2. Tasas activas de microcrédito entre un rango de 22,44% y 30,50%, para microempresas	X		
A3. Tala de árboles en la provincia de Pichincha	X		
A4. Grado monopólico de las pocas empresas existentes	X		
A5. Intensivo capital para importar miel y abastecer a supermercados		X	
A6. Problemas de abastecimiento por volumen en unidades en los supermercados	X		
A7. Productos sustituto jarabe de maíz de alta fructosa y azúcar de caña.			X
A8. Levadura de cerveza, sustituir al polen			X
A9. Mayor volumen de producción, menor el pago por el producto por los compradores corporativos		X	

Elaborado por: Pablo Guerrero

### 3.1.4. PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Considerando los factores de impacto externo se evaluaron las oportunidades y amenazas que fueron descritas anteriormente, de modo que se pudo determinar el peso ponderado que tuvo cada una de las oportunidades y amenazas identificadas, a fin de utilizar la matriz EFE.

**Priorización de oportunidades:** se consideró para la priorización el impacto anterior señalado, cuyo detalle se presentó en el cuadro No. 3, por lo que se presenta el 50% de las oportunidades que tienen más importancia.

- ✓ En temporadas de escasez de productos apícolas se podría ofrecer los productos a precios más altos.
- ✓ Potenciales negocios pequeños (distribuidores minoristas) que requieran el producto.

- ✓ Creación del Régimen Impositivo Simplificado.
- ✓ Materia prima de alta calidad.
- ✓ Potenciales microempresas que dispongan de cadenas de abastecimientos.
- ✓ Venta directa a consumidores finales por contactos.

**Priorización de amenazas:** se consideró para la priorización el impacto anterior señalado, cuyo detalle se presentó en el cuadro No. 4, por lo que se presenta el 50% de las amenazas que tienen más importancia.

- ✓ Tala de árboles en la provincia de Pichincha.
- ✓ Mayor volumen de producción, menor el pago por el producto por los compradores corporativos.
- ✓ Tasas activas de microcrédito entre un rango de 22,44% y 30,50%, para microempresas.
- ✓ Problema de abastecimiento por volumen en unidades en los supermercados.
- ✓ El grado monopolístico de las pocas empresas existentes.

### **3.1.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS “EFE”**

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos “EFE”, se considera únicamente el 50% de las oportunidades y amenazas que fueron calificadas en la priorización con mayor impacto en el proyecto.

**CUADRO No. 5**  
**MATRIZ EVALUACIÓN EFE**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1 .Temporadas de escasez de productos de apicultura que podrían ofrecer sus productos a precios más altos	14,91%	4	0,60
O2. Potenciales negocios pequeños (distribuidores minoristas) que requieran el producto	9,64%	3	0,29
O3. Creación del Régimen Impositivo Simplificado	8,78%	4	0,35
O4. Materia prima de alta calidad	8,18%	3	0,25
O5. Potenciales microempresas que disponen de cadenas de abastecimiento	7,73%	3	0,23
O6. Venta directa a consumidores finales por contactos	7,27%	2	0,15
<b>AMENAZAS</b>			
A1. Tala de árboles en la provincia de Pichincha	14,95%	4	0,60
A2. Mayor volumen de producción, menor el pago por el producto por los compradores corporativos	10,64%	4	0,43
A3. Tasas activas de microcrédito entre un rango de 22,44% y 30,50%, para microempresas	7,27%	3	0,22
A4. Problemas de abastecimiento por volumen en unidades en los supermercados	6,00%	2	0,12
A5. El grado monopólico de las pocas empresas existentes	4,55%	3	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,36</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

Se obtuvo un total ponderado de 3,36, lo que indica que el negocio informal estará respondiendo de manera aceptable a las oportunidades que se le presentarán en el mercado y además está minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas.

### 3.1.6 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En esta etapa se realizará el análisis de las siguientes actividades internas como: de operaciones, de comercialización y venta, de infraestructura, de gestión ambiental, de recurso geográfico, de recursos humanos, de recursos organizacionales y de recursos financieros.

Para el presente proyecto considero lo siguiente:

#### a. Operaciones

- ✓ Los mecanismos de control y producción se estima fáciles y por lo tanto buenos, por lo que se considera que tiene un impacto positivo alto.

**b. Comercialización y venta**

Para el presente proyecto considero lo siguiente:

- ✓ El proponente observa que en la parte comercial, por su poca experiencia, está limitada su capacidad de comercialización de los productos apícolas por lo que se considera que tiene un impacto negativo medio.

**c. Infraestructura**

- ✓ La actual instalación para la extracción de la miel es de dimensiones modestas, lo que dificulta el proceso de extracción, por lo que se considera que tiene un impacto negativo alto.

**d. Recurso ambiental**

- ✓ La elección de lugares y su autorización dónde dejar las colmenas es difícil de obtener, por lo que se considera que tiene un impacto negativo alto.

**e. Gestión de recursos humanos**

La microempresa informal cuenta con una persona o con personas conocidas en el ámbito apícola quienes pueden colaborar solidariamente en determinadas actividades específicas, por lo que en este proyecto se consideró lo siguiente:

- ✓ Para el proyecto de la apicultura actual se cuenta con una sola persona como suficiente, por lo que se considera que tiene un impacto positivo medio.
- ✓ El proponente tiene contactos con personas que se dedican a la apicultura, las mismas que aportan a la flexibilidad del proceso productivo, por lo que se considera que tiene un impacto positivo alto.
- ✓ Para el caso del proyecto el proponente puede ser considerado como profesional experto práctico en el manejo apícola, por lo que se considera que tiene un impacto positivo alto.

**f. Recursos financieros**

- ✓ El negocio cuenta con un 70% de recursos propios, la diferencia lo aportan algunos miembros de la familia no siendo necesario incurrir en deudas con instituciones bancarias, por lo que se considera que tiene un impacto positivo alto.
  
- ✓ El proponente es profesional en materia financiera-contable y administrativa, por lo que se considera que su intervención tendrá un impacto positivo alto en el manejo de recursos financieros.

**3.1.7. LISTADO DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

Se presentará todas las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis del microentorno de la empresa.

**a. Listado de fortalezas**

En el análisis del microentorno que se realizó anteriormente, se presenta todas las fortalezas, con el impacto que tendría en el proyecto piloto, y se lo describe a continuación:

**CUADRO No. 6  
LISTADO DE FORTALEZAS**

Fortalezas	IMPACTO		
	Positivo		
	Alto	Medio	Bajo
F1. Los mecanismos de control de la producción son adecuados	X		
F2. Para el proyecto se cuenta con personal mínimo una sola persona		X	
F3. Contactos de la zona que apoyan al proceso productivo	X		
F4. El proponente experto práctico en la apicultura	X		
F5. Profesional en materia financiera-contable y administrativa por el proponente	X		
F6. Financiamiento propio y familiares suficientes	X		

Elaborado por: Pablo Guerrero

## b. Listado de debilidades

Se presenta todas las debilidades que se pudieron detectar en el análisis interno de la empresa, con el impacto que tendría para el proyecto y que se lo describe a continuación:

**CUADRO No. 7  
LISTADO DE DEBILIDADES**

Debilidades	IMPACTO		
	Negativo		
	Alto	Medio	Bajo
D1. Poca experiencia de comercialización de productos apícolas		X	
D2. Dimensiones modestas de la instalación para la extracción de miel, lo que dificulta el proceso	X		
D3. Dificil obtención de autorización de lugares donde dejar las colmenas	X		

Elaborado por: Pablo Guerrero

### 3.1.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS “EFI”

Se procedió a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”, considerando que se tomaron el 100% tanto de las fortalezas como de las amenazas que se consideraron anteriormente.

Bajo estas consideraciones a continuación se presenta la Matriz EFI:

**CUADRO No. 8  
MATRIZ EVALUACIÓN EFI**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
<b>FORTALEZA</b>			
F1. El proponente, experto práctico en la apicultura	14,00%	4	0,56
F2. El proponente profesional en materia financiera-contable y administrativa	13,00%	4	0,52
F3. Para el proyecto se cuenta con personal mínimo, una solo persona	12,00%	3	0,36
F4. Contactos que apoyan al proceso productivo	11,00%	3	0,33
F5. Los mecanismos de control de la producción son adecuados	13,00%	3	0,39
F6. Financiamiento propio y familiares suficientes	13,00%	2	0,26
<b>DEBILIDADES</b>			
D1. Dimensiones modestas de la instalación para la extracción, lo que dificulta el proceso	11,00%	1	0,11
D2. Dificil obtención de autorización de lugares donde dejar las colmenas	9,00%	1	0,09
D3. Poca experiencia de comercialización de productos apícolas	4,00%	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,70</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero



Se pudo obtener un total ponderado de 2,70, lo que indica que en el negocio informal se encontrará internamente algo positivo para llevar a cabo un negocio formal, pues dispondrá de fortalezas que le ayudarán a sobrepasar las debilidades y además, una vez detectadas las debilidades, se podrá tratar de minimizarlas.

### 3.1.9 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA MPC

Una vez que se ha realizado el macro y microambiente y el sector apícola, se procedió a seleccionar los factores críticos de éxito que fueron utilizados para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo, los mismos que se detallan a continuación:

- ✓ Tala de árboles en la provincia de Pichincha.
- ✓ Autorización de lugares, donde dejar las colmenas.
- ✓ Poca experiencia de comercialización de productos apícolas.
- ✓ El grado monopólico de los distribuidores mayoristas de las pocas empresas existentes.
- ✓ Experto práctico en apicultura.

Se presenta la siguiente Matriz de Priorización, que permite ordenar los factores críticos de éxito, y que servirá para la determinación del peso dentro de la Matriz de Perfil Competitivo a realizarse.

**CUADRO No. 9  
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Factores Críticos de Éxito	F1.	F2.	F3.	F4.	F5.	Σ	Ponderación %	Ord.
F1. Tala de árboles en la provincia de Pichincha	0,5	0	1	1	1	3,5	0,30	2
F2. Dificil obtención de la autorización de lugares donde dejar las colmenas	1	0,5	1	1	1	4,5	0,39	1
F3. Poca experiencia de comercialización de productos apícolas	0	0	0,5	1	0	1,5	0,13	3
F4. El grado monopólico de los distribuidores mayoristas de las pocas empresas existentes	0	0	0	0,5	0	0,5	0,04	5
F5. Experto práctico en apicultura	0	0	1	0	0,5	1,5	0,13	4
<b>Total</b>						<b>11,5</b>		

Elaborado por: Pablo Guerrero

### 3.1.10 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO “MPC”

Se presenta la MPC, la misma que permite tener conocimiento de la posición del negocio informal con respecto a un principal competidor.

**CUADRO No. 10  
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

Factores Críticos para el éxito	Peso	Proponente		Rubén Vallejo		Germán Vallejo	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
F1. Dificultad en obtener autorización de lugares donde dejar las colmenas	0,39	1	0,39	4	1,56	3	1,17
F2. Tala de árboles en la provincia de Pichincha	0,30	4	1,2	4	1,2	4	1,2
F3. Poca experiencia de comercialización de productos apícolas	0,13	2	0,26	4	0,52	3	0,39
F4. Experto práctico en apicultura	0,13	2	0,26	4	0,52	3	0,39
F5. El grado monopólico de los distribuidores mayoristas de las pocas empresas existentes	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,15</b>		<b>3,96</b>		<b>3,23</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

En esta matriz se puede observar los dos principales competidores que tiene el proponente, así también se puede visualizar que el factor crítico de mayor importancia es la obtención de autorización de lugares donde dejar las colmenas, como lo señala el peso de 0.39. Los lugares de autorización del proponente son inferiores a los de la competencia, con una calificación de 1. Además de que el proponente tiene menores calificaciones que sus competidores, lo que significa que no está listo para competir.

A mediano plazo el proponente deberá incrementar su actividad en un 33,43% con referencia al competidor Germán Vallejo, y a largo plazo deberá incrementarla en un 45,70% con referencia al competidor Rubén Vallejo.

### 3.1.11 MATRIZ FODA ESTRATÉGICA

Culminado el análisis del macro y microambiente así como el del sector industrial, se procederá a realizar la Matriz FODA Estratégica, en la que se desarrollarán estrategias de fortalezas y debilidades, de debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas y de debilidades y amenazas. Los factores internos y externos claves han sido tomados de los análisis anteriores.

**CUADRO No. 11  
MATRIZ FODA ESTRATÉGICA**

<p><b>OPORTUNIDADES - O</b></p> <p>O1. Temporadas de escasez de productos apícolas, podrían ofrecer sus productos a precios más altos.  O2. Nuevas pymes y microempresas que requieran de abastecerse de productos y materiales apícolas.  O3. Régimen impositivo Simplificado para pymes apícolas.  O4. Productos de alta calidad.  O5. Potenciales micromayoristas que disponen de cadenas de abastecimiento.  O6. Significativa cantidad de proveedores de productos apícolas.  O7. Venta directa a consumidores finales por contactos.</p>	<p><b>FORTALEZAS – F</b></p> <p>F1. El proponente experto práctico en la apicultura.  F2. El proponente profesional en materia financiera-contable y administrativa.  F3. Para el proyecto se cuenta con una sola persona.  F4. Existencia de contactos que apoyan al proceso productivo.  F5. Mecanismos de control y producción eficientes.  F6. Financiamiento propio y familiar.</p> <p><b>ESTRATEGIAS – FO</b></p> <p>1. Plan de abastecimiento (compras) y financiamiento de productos apícolas de los productores en temporadas altas. (F2;O1)  2. Plan de abastecimiento de productos apícolas a clientes microempresarios. (F4; O5)  3. Programa de comercialización, publicación y promoción de los productos apícolas, tanto para intermediarios como para consumidores finales. (F5;O7)</p>	<p><b>DEBILIDADES – D</b></p> <p>D1. Local provisional para la extracción.  D2. Autorización de lugares donde dejar las colmenas.  D3. Poca experiencia de comercialización de productos apícolas.</p>
<p><b>AMENAZAS – A</b></p> <p>A1. Tala de árboles en la provincia de Pichincha.  A2. Mayor volumen de producción, menor el pago por el producto por los compradores corporativos.  A3. Tasas activas de microcrédito entre un rango de 22,44% y 30,50%.  A4. Cancelación de pagos anticipados de impuesto a la renta.  A5. Problemas de abastecimiento por volumen en unidades en los supermercados.  A6. El grado monopolístico de las pocas empresas existentes.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – FA</b></p> <p>1. Plan de búsqueda de nuevos lugares donde exista flora para la producción apícola. (F4;A1)  2. Plan de ventas de productos apícolas en las temporadas de escasez. (F2;A2)  3. Plan de control de ingresos y de egresos operativos. (cash flow) (F2;A3)  4. Plan de desarrollo y mejoramiento productivo a corto, mediano y largo plazo. (F4;A5)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – DO</b></p> <p>1. Programa de alianzas con productores apícolas, para el intercambio de información. (D2;O6)  2. Plan de mejoramiento productivo y comercialización a corto, mediano y largo plazo. (D3;O4)  3. Plan de lanzamiento de publicidad a clientes finales, como nexo para ganar mercado. (D3;O7)</p>
	<p><b>ESTRATEGIAS – DA</b></p> <p>1. Planificación de alquiler un local provisional para el almacenamiento del producto. (D1;A2)  2. Plan de educación a los agricultores sobre la polinización que realizan las abejas. (D2;A1)  3. Plan de información de las cualidades del producto, dando a conocer su adulteración. (D3;A6)</p>	

Una vez realizada la Matriz FODA Estratégica, se pudo observar las diferentes estrategias que permitirán aprovechar las oportunidades y las fortalezas y minimizar las amenazas y las debilidades.

Dentro de las estrategias que se han planteado se puede realizar la siguiente categorización según el área que corresponda, así se tiene:

**a) Gestión financiera:** Dentro de las estrategias que afectan al área financiera tenemos:

- ✓ Plan de abastecimiento (compras) y financiamiento de productos apícolas de la competencia en temporadas altas.
- ✓ Plan de control de ingresos y de egresos operativos (cash flow).

**b) Gestión de políticas empresariales:** Dentro de las políticas empresariales se tiene:

- ✓ Plan de abastecimiento de productos apícolas a intermediarios que venden a supermercados.
- ✓ Plan de búsqueda de nuevos lugares con flora para la producción apícola.
- ✓ Plan de recolección de productos apícolas en temporadas altas y de venta en las temporadas de escasez.
- ✓ Programa de alianzas con productores apícolas, para el intercambio de información.
- ✓ Planificación de alquiler temporal de un local para el almacenamiento del producto.
- ✓ Plan de desarrollo y mejoramiento productivo apícola a corto, mediano y largo plazo.

**c) Gestión de mercadeo y ventas:** Dentro de las estrategias de mercadeo y ventas se tiene:

- ✓ Programa de comercialización, publicación, y promoción de los productos apícolas, tanto para las empresas intermediarias como a consumidores finales.

- ✓ Plan de lanzamiento de publicidad a clientes finales, como nexo para ganar mercado.
- ✓ Plan de educación a los agricultores sobre las ventajas en sus productos para la polinización que realizan las abejas.
- ✓ Plan de información sobre las cualidades del producto, dando a conocer su adulteración.

### 3.1.12 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Después de haber realizado la Matriz FODA Estratégica, se procederá a establecer las estrategias corporativas tanto a corto como a mediano y a largo plazo; dichos planes estratégicos se presentan en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 12  
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

No	Estrategias Corporativas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
1	Programa de alianzas con productores apícolas, para el intercambio de información	X		
2	Plan de lanzamiento de publicidad a clientes finales, como nexo para ganar mercado	X		
3	Programa de adquisición de productos apícolas en temporadas altas y de venta en temporadas bajas de producción		X	
4	Programa de comercialización, publicación y promoción de los productos apícolas, tanto para intermediarios como para consumidores finales		X	X

Elaborado por: Pablo Guerrero

### 3.2. EL NEGOCIO Y EL PRODUCTO

El proponente viene realizando la actividad de la apicultura desde hace cinco años. Hasta el momento lo realiza como un pasatiempo; durante este tiempo con las pocas colmenas se ha dedicado a la producción de miel de abeja y a comercializarla en canecas y en frascos de medio litro a contactos que mantiene.

### 3.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta parte de la investigación se propondrá describir la misión, visión, objetivos.

#### MISIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿Cuál es el negocio de la empresa?	Producir y comercializar miel de abeja.
¿Para qué existe la empresa?	Para ofrecer un producto de calidad y obtener ingresos económicos.
¿Quiénes son sus clientes?	Mayoristas que distribuyen el producto a supermercados.
¿Cuáles son sus productos o servicios?	Producción y comercialización de miel de abeja en envases.
¿Cuál es su mercado?	Distribuidores mayoristas del Distrito Metropolitano de Quito.
¿Cuál es su posición competitiva?	Control de calidad en el producto, a través de recipientes limpios y tapados herméticamente.
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	El primer año sobrevivir, desde el segundo y tercer año obtener beneficios económicos
¿Cuáles son sus valores organizacionales?	Ética, honestidad, puntualidad, constancia, desarrollo, respeto por la empresa.

Entonces, la misión es:

**“Producimos y comercializamos miel de abeja para mayoristas, ofreciendo un producto de calidad”.**

#### VISIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuáles son los productos y/o servicios futuros?	Producir y comercializar polen, jalea real, cera, propóleo y la industrialización de la miel de abeja.
¿Si el negocio marcha en tres años cuál sería la situación?	La de una empresa constituida legalmente, administrada estratégicamente con técnicas de marketing, administrativas y financieras de alto rendimiento.
¿Qué recursos humanos necesitaría?	Un personal capacitado, calificado y responsable del trabajo que realice.

Entonces, la visión es:

**“Sobre la base del desarrollo de mis capacidades para realizar procesos adecuados que me permita satisfacer al cliente y producir rentabilidad, llegar a fortalecer la situación financiera de mi empresa unipersonal en tres años y consolidarme como líder en abastecimiento de productos apícolas en el mercado local en seis años.”.**

## OBJETIVOS

### DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

MISIÓN	OBJETIVOS	VISIÓN
“Producir y comercializar alimentos saludables a través de productos apícolas, ofreciendo un producto de calidad”	<p><b>1.</b> Incrementar el número de colmenas en el mediano plazo. <b>Meta:</b> En un 50% de las colmenas actuales</p> <p><b>2.</b> Autorización de lugares estratégicos para la producción de miel. <b>Meta:</b> Obtener tres lugares estratégicos de crianza de abeja y producción de miel.</p> <p><b>3.</b> Lograr que el producto y la empresa sean conocidos por los distribuidores. <b>Meta:</b> Establecer un cronograma de abastecimiento a los mayoristas</p>	“Ser una empresa líder en el abastecimiento al mercado local de variados y diferentes productos apícolas ofreciendo un producto sano y natural”.

## Políticas Corporativas

A continuación se presenta las políticas que se tomarán en cuenta para la actuación de la empresa en el mercado:

- Mantener el compromiso de trabajo con honestidad, responsabilidad y eficiencia, para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.
- El funcionamiento organizacional debe ser flexible con una organización unipersonal y con una capacidad de adaptación a los cambios del medio, en función del comportamiento del mercado y desarrollo de la microempresa.

- El proceso de producción se realizará de acuerdo a procedimientos y normas técnicas para lograr un mayor grado de eficiencia tanto de la maquinaria como del personal involucrado.

### **3.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Se realizará una investigación de mercado para pequeños y grandes distribuidores que venden productos apícolas en el sector Sur del Distrito Metropolitano de Quito, y para grandes mayoristas se realizará una entrevista en el Distrito Metropolitano de Quito, con el objetivo de determinar las percepciones y características de los productos apícolas deseadas por sus clientes, como una manera económica y útil de obtener información del cliente.

#### **Planeación de la investigación**

Comprende el diseño de todas las acciones a ejecutarse dentro de la investigación de mercados, la misma que ha sido prevista de la siguiente forma:

#### **Diseño del estudio**

Las fuentes de información empleadas en la investigación de mercado fueron: de tipo secundario que se utilizaron para la estimación del mercado meta y de tipo primario realizando una investigación de campo a través de entrevistas y encuestas.

Las fuentes secundarias que se utilizaron fueron obtenidas por un contacto en el Ilustre Municipio de Quito, las mismas que sirvieron para determinar la población y calcular el tamaño de la muestra.

Las entrevistas fueron realizadas a los dueños de las tres grandes empresas: el Schullo, La Miel, y Melífera que son mayoristas de productos apícolas ya establecidas en la ciudad de Quito.

El diseño del formulario de las entrevistas a los dueños de las empresas mayoristas de productos apícolas considero tener tanto preguntas abiertas como cerradas, de modo que permitieron tener mejor información sobre el mercado apícola.

Por otra parte, las encuestas fueron dirigidas a casas naturistas en el Sector Sur del Distrito Metropolitano de Quito; el número de encuestas realizadas se



determinó según el tamaño de la muestra definido un total de 32 encuestas. Según datos del Distrito Metropolitano de Quito, en el sector sur se registra un aproximado de 48 casas naturistas.

### **Determinación y tamaño de la muestra**

Para determinar el universo del proyecto se procedió a contactar a una persona que labora en el Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que dio un total aproximado de 48 casas naturistas en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito.

Para determinar el tamaño de la muestra se presenta la siguiente fórmula, la misma que es utilizada para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N - 1)}$$

Donde:

**Z** = Valor de la curva de Gauss (normalizada) para un nivel de confianza de 95%;

**Z** = = 1.964

**N** = Universo o población = (48)

**p** = Probabilidad a favor o de éxito = (0,50)

**q** = Probabilidad de rechazo o fracaso = (1-p) = 0.50

**E** = Error máximo aceptable = 10%

Por lo que reemplazándolo en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{48(0,50)(0,50)(1,96)^2}{(0,5)(0,5)(1,96)^2 + (0,10)^2(48 - 1)}$$

**n** = 32 encuestas

Luego

Factor de Inferencia  $= \frac{N}{n} = \frac{48}{32} = 1,5$ ; es decir, cada opinión representa 1,5 opiniones del universo.

De acuerdo al resultado obtenido, el tamaño de la muestra es de 32 casas naturistas que se encuestó.

Los cuestionarios se aplicaron en los sectores de: Villa Flora, La Napo, Chimba calle, Guajaló, Registro Civil, el Pintado, La Magdalena, La Gatazo, Chillogallo y Ecuatoriana al sur de Quito.

### **Diseño del Cuestionario**

Se diseñaron dos tipos de cuestionarios: **el primero** que corresponde a encuestas realizadas a casas naturistas ubicadas en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito, las mismas que distribuyen productos naturales, como se observa detalladamente en el Anexo No 1.

**El segundo cuestionario** corresponde a entrevistas dirigidas a empresas mayoristas de productos apícolas, como: El Schullo, La Miel y La Melífera, como se observa detalladamente en el Anexo No 2.

### **Recolección de datos**

Primero se procedió a realizar las encuestas a casas naturistas de una manera personalizada, por lo que se pudo obtener mayor información para el proyecto, de acuerdo a la planificación establecida.

**CUADRO No. 13**  
**PLANIFICACIÓN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

<b>Sectores</b>	<b>Código de encuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
Villa Flora, La Mascota, Chillotallo	01-05	15,63%	18/08/2012	Proponente
La Santiago, Registro Civil, La Gatazo, Mena Dos, Chillotallo	06-10	15,63%	25/08/2012	Proponente
Villa Flora, Guamaní, Ecuatoriana, Guajaló, Quito Sur, Santa Rita	11-15	15,63%	01/09/2012	Proponente
Villa Flora, 5 Esquinas, Chiriacu, Solanda,	16-20	15,63%	08/09/2012	Proponente
Chimbacalle, Beaterio, Guamaní,	21-25	15,63%	21/09/2012	Proponente
Guamaní, Mayorista, Solanda, Quitumbe, Chillotallo, Hospital del Sur	26-32	21,85%	22/09/2012	Proponente
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>		

Elaborado por: Pablo Guerrero

En el trabajo de campo se presentó una dificultad del orden al 8,58% de potenciales entrevistados que no colaboraron con las encuestas, aduciendo que no dan información por motivos de no dar precios a la competencia o que a su vez desean poner un local de productos naturales cerca del existente a fin de “robar clientes”.

Como segunda parte se procedió a realizar las entrevistas directamente a las empresas mayoristas de productos naturales, como el Schullo, la Miel y la Melífera, obteniendo así mayor información para el proyecto.

#### **Procesamiento de datos y análisis de resultados**

Se realizó el procesamiento de datos a base de datos obtenidos a través de las encuestas dirigidas a las casas naturistas y utilizando una hoja de EXCEL se creó una base de datos.

Para el análisis de los resultados se utilizó, primero de las encuestas realizadas a las 32 casas naturistas y luego a las entrevistas de las empresas mayoristas

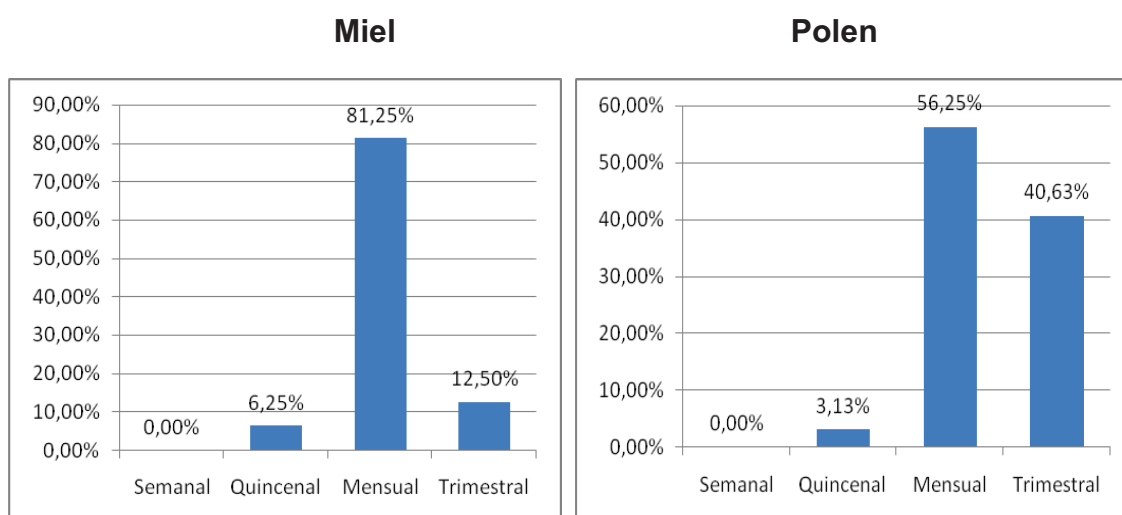
de productos apícolas que son: “El Schullo”, “La Miel” y “La Melifera”. Para realizar dicho análisis se han utilizado diagramas de frecuencia y medidas de dispersión, como son: media, mediana, moda y desviación estándar, de acuerdo a las características de la variable.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PARA LOS DISTRIBUIDORES (casas naturistas)

**Pregunta 1:** Señale, por favor, el número de veces en que adquiere los productos apícolas.

**GRÁFICO No 4**

#### RESPUESTAS A LA PREGUNTA 1



Elaborado por: Pablo Guerrero

En conclusión y sobre cada producto, se concluyó:

**De la miel:** Se puede recalcar que los distribuidores de productos naturales adquieren miel periódicamente en el siguiente porcentaje: quincenal con un 6,25%, mensual con un 81,25%, y trimestral con un 12,50%.

En su gran mayoría los distribuidores adquieren miel en un 81,25% mensual para la venta.

**Del polen:** Con respecto al polen se recalca que los distribuidores de productos naturales adquieren el producto periódicamente en el siguiente

porcentaje: quincenal con un 3,13%, mensual con un 56,25%, y trimestral con un 40,63%.

Por lo tanto, los distribuidores detallistas adquieren polen en un periodo mensual del 56,25%, esto se debe a que la miel tiene más salida en un periodo mensual.

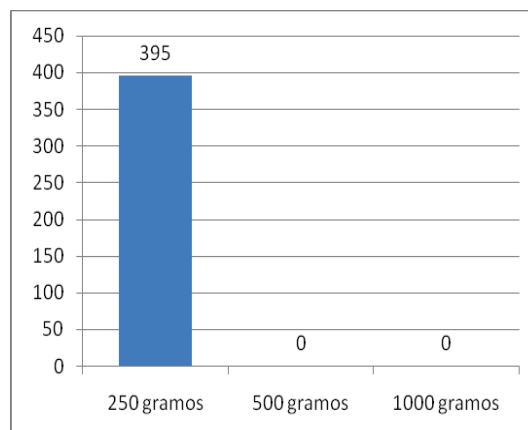
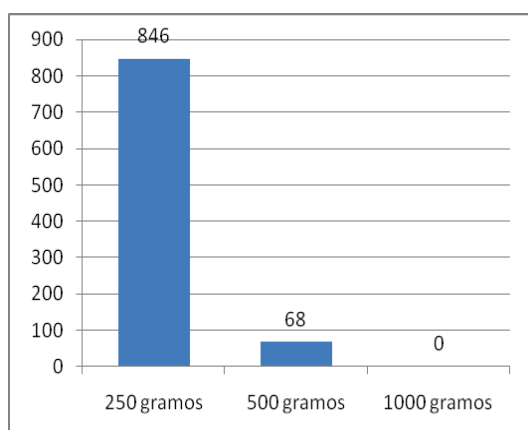
Con respecto a la jalea real, no adquieren el producto puro, sólo adquieren productos procesados con otros componentes, como por ejemplo en jarabes, jabón, pomadas etc.

**Pregunta 2:** Señale por favor el tamaño de la presentación del producto apícola que usted habitualmente solicita, y el número de estos solicitados.

**GRÁFICO No. 5**  
**RESPUESTA A LA PREGUNTA 2**

**Miel**

**Polen**



Elaborado por: Pablo Guerrero

**Miel:** Se puede recalcar que los distribuidores de productos naturales en el sur del Distrito Metropolitano de Quito adquieren frascos de 250 gramos de miel con un total aproximado de 846 unidades, y frascos de 500 gramos de miel con un total aproximado de 68 unidades.

Para obtener un aproximado del universo de frascos de miel de 250; 500 gramos, el porcentaje y la transformación de gramos en litros, realizamos el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 14**  
**EQUIVALENCIA DE GRAMOS A LITROS**

	1	2	3	4	5
<b>Miel</b>	<b>Unidades en gramos</b>	<b>Factor de inferencia Sur de Quito</b>	<b>(1) X (2) Total aproximado unidades del universo</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Equivalencia en litros (1000 gramos equivalentes a un litro)</b>
250 gramos	846	1,5	1269	92,56%	317,25
500 gramos	68	1,5	102	7,44%	51
<b>TOTAL</b>			<b>1371</b>	<b>100,00%</b>	<b>368,25</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

**Miel:** Como se observa en el cuadro No.14, el 92,56% del mercado aproximadamente adquiere frascos de 250 gramos, con un total de 1.269 unidades, y un 7,44% de 500 gramos con un total de 102 unidades, dando un total en litros de 368,25, mensual

**Polen:** Con respecto al polen, se recalca que los distribuidores de productos naturales en el sur del Distrito Metropolitano de Quito adquieren sólo frascos de 250 gramos de polen con un total aproximado de 395 unidades.

Para obtener un aproximado del universo de frascos de polen de 250 gramos y la transformación de gramos en libras realizamos el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 15**  
**EQUIVALENCIA DE GRAMOS A LIBRAS**

	1	2	3	4	5
<b>Polen</b>	<b>Unidades</b>	<b>Factor de inferencia</b>	<b>(1) X (2) Total aproximado del universo en unidades</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Transformación en libras (1 lbs = a 454 gramos)</b>
250 gramos	395	1,5	593	100,00%	326
					0
<b>TOTAL</b>			<b>593</b>	<b>100,00%</b>	<b>326</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

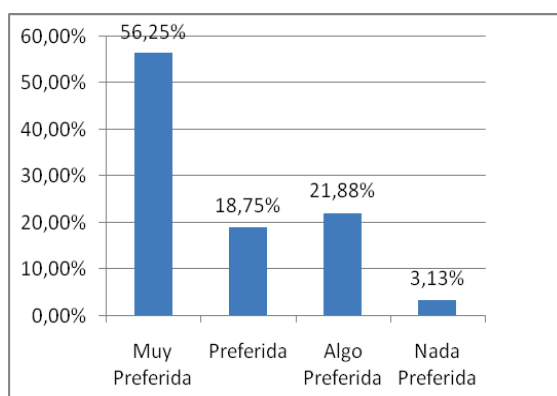
Como se observa en el cuadro No. 15, el 100% del universo aproximado adquiere frascos de 250 gramos, con un total de 593 unidades, dando un total en libras de 326.

**Pregunta 3:** Señale, por favor, el grado de preferencia que usted tiene de cada uno de los productos apícolas.

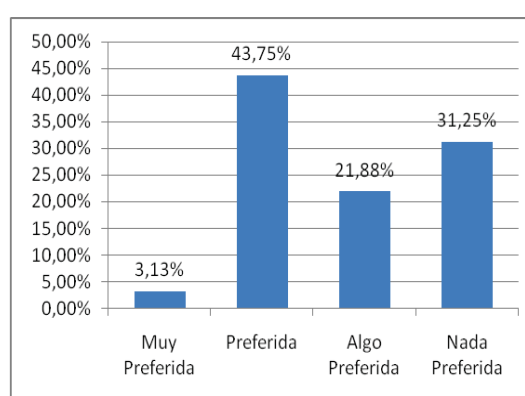
**GRÁFICO No. 6**

**RESPUESTA A LA PREGUNTA 3**

**Miel**



**Polen**



Elaborado por: Pablo Guerrero

**Nivel de preferencia:**

Análisis de resultados

Muy preferida = 1      Preferida = 2      Algo preferida = 3      Nada preferida = 4

**TABLA No. 9  
ANÁLISIS DE DATOS**

Detalle	Frecuencia Abs Acum	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar
<b>Miel</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	6,5	1	7,16
<b>Polen</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	8,5	2	5,48

Elaborado por: Pablo Guerrero

**De la miel:** se puede recalcar que los distribuidores de productos naturales en el sur del Distrito Metropolitano de Quito señalan el grado de preferencia para sus clientes como; muy preferida con el 56,25%, preferida con el 18,75%, algo preferida con el 21,88% y nada preferida con el 3,13%

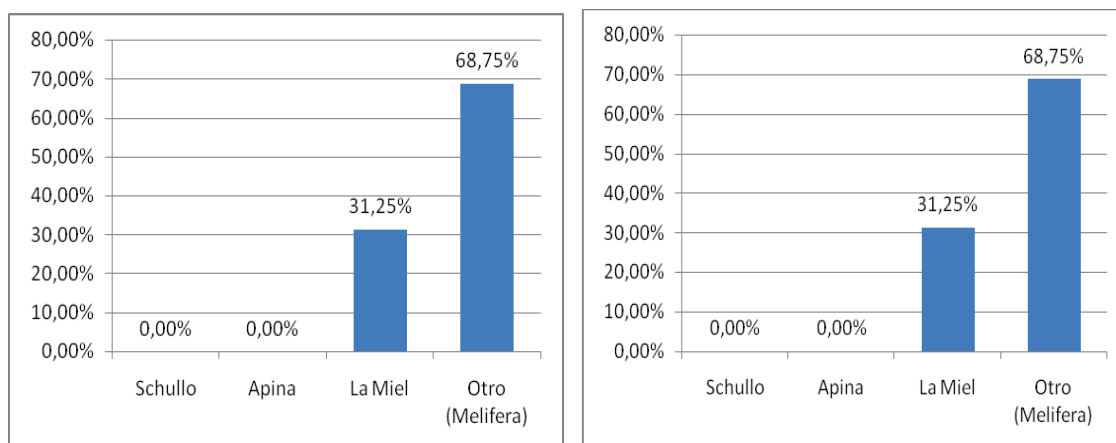
En la tabla No 9 observamos que la Moda representa el grado de muy preferida. Al observar la desviación estándar con 7,16 esta indica que está muy lejos de la media; por ende, el grado de aceptabilidad de la miel es muy bueno.

**Del polen:** Con respecto al polen, se recalca que los distribuidores de productos naturales en el sur del Distrito Metropolitano de Quito señalan que el grado de preferencia es muy preferida con un 3.13%, preferida con un 43,75%, algo preferida con un 21,85%, y nada preferida con el 31,25%.

En la tabla No. 9 observamos que la Moda es algo dispersa y representa el grado de preferida. Al observar la desviación estándar con 5,48 indica que el polen tiene un grado de aceptabilidad de buena.

**Pregunta 4:** Por favor, marque con una “X” las marcas que usted habitualmente adquiere de: Schullo, Apina, La miel y Otros, de los productos apícolas.

**GRÁFICO No. 7**  
**RESPUESTA A LA PREGUNTA 4**  
**Miel** **Polen**



Elaborado por: Pablo Guerrero

Se puede recalcar que los distribuidores de productos naturales en el sur del Distrito Metropolitano de Quito adquieren miel y polen de las siguientes marcas: miel y polen de la marca “La miel” con un 31,25% y La Melífera con el 68,75% de miel y polen.

Adicionalmente se pudo obtener información del segmento de mercado de las empresas; La Melífera, La Miel, y el Schullo.

La Melifera: su segmento de mercado esta en: centros naturistas del Distrito Metropolitano de Quito.

La Miel: su segmento de mercado está en: Corporación la Favorita, Fybeca, Comisariato del Ejército y Centros Naturistas de Quito.

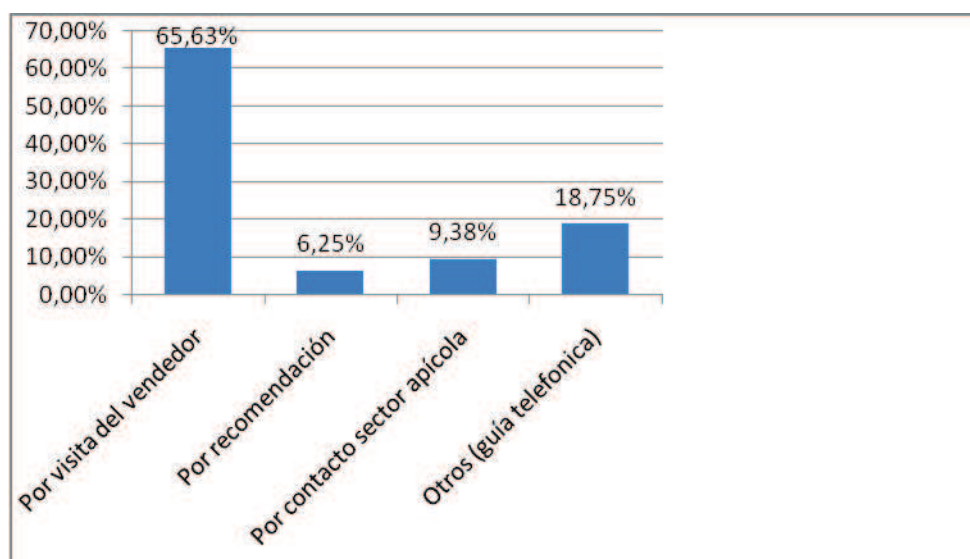


El Schullo: su segmento de mercado está en: Corporación la Favorita, Mercado Santa María, Akí, Fybeca y no en los detallistas que no la compran.

**Pregunta 5:** Señale, por favor, el medio por el cual conoció a su proveedor habitual de productos apícolas.

### GRÁFICO No 8

#### RESPUESTA A LA PREGUNTA 5



Elaborado por: Pablo Guerrero

Se puede recalcar que los distribuidores de productos naturales en el sur del Distrito Metropolitano de Quito conocieron a su proveedor de la siguiente manera: visita del vendedor el 65,63% como personalizada y luego mucho menos por recomendación, el 6,25%, por contactos con el sector apícola con un 9,38% y otros identificados como guía telefónica, el 18,75%. En resumen, se prefiere ser visitado personalmente por el vendedor.

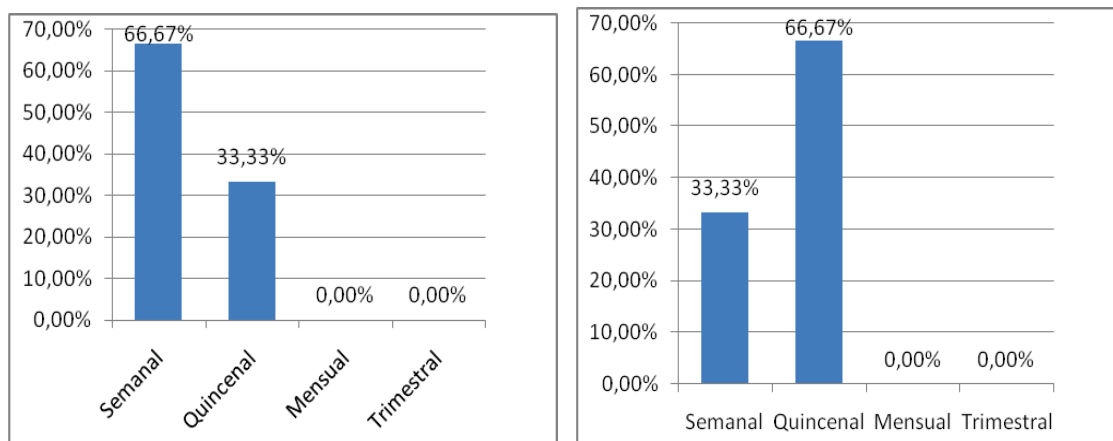
#### **ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA LOS MAYORISTAS: Schullo, La Miel, Melífera.**

**Pregunta 1:** Señale la razón de comprar miel clara y miel oscura.

La razón que alegan es que la miel clara es más comercial, mientras que la miel oscura no se vende por que el consumidor final tiene la percepción de que es adulterada.

**Pregunta 2:** Señale, por favor, el número de veces en que adquiere los productos apícolas.

**GRÁFICO No. 9**  
**RESPUESTA A LA PREGUNTA 2**  
**Miel** **Polen**



Elaborado por: Pablo Guerrero

Se puede recalcar que los mayoristas de productos apícolas en el Distrito Metropolitano de Quito adquieren miel preferentemente con el 66,67% semanal, y el 33,33% quincenal.

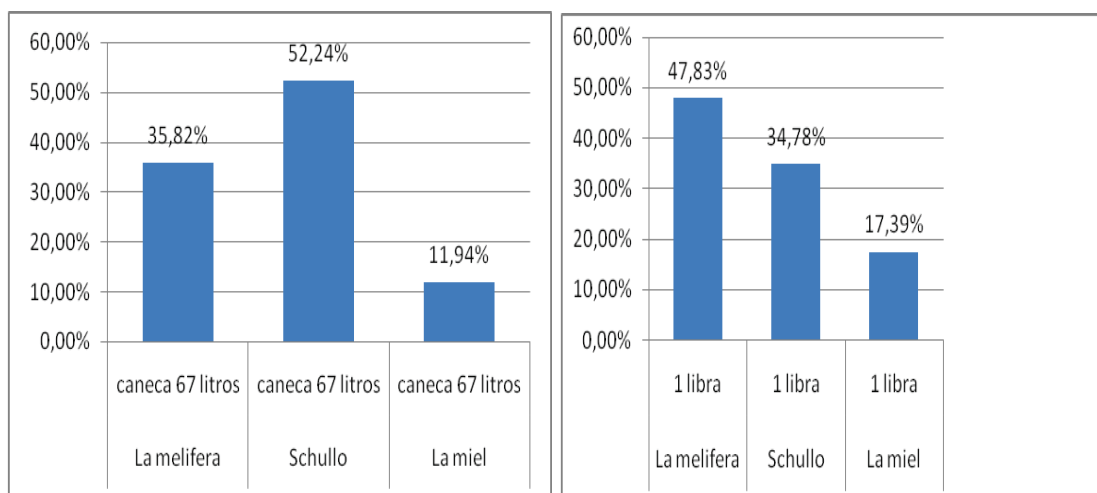
En resumen, se concluye que los mayoristas adquieren preferentemente miel en forma semanal.

Con respecto al polen, se puede recalcar que los mayoristas de productos apícolas en el Distrito Metropolitano de Quito lo adquieren en un 33,33% semanal, y preferentemente el 66,67% quincenal.

En resumen se concluye que los mayoristas adquieren polen en forma quincenal.

**Pregunta 3:** Señale, por favor, el tamaño como adquiere los productos apícolas y el número de estos solicitados.

**GRÁFICO No. 10**  
**RESPUESTAS A LA PREGUNTA 3**  
**Miel** **Polen**



Elaborado por: Pablo Guerrero

Se puede recalcar que los mayoristas de productos apícolas en el Distrito Metropolitano de Quito adquieren miel en canecas de 67 litros, en los porcentajes siguientes: Schullo con el 52,24%, La Melífera con el 35,82% y La miel con el 11.94%.

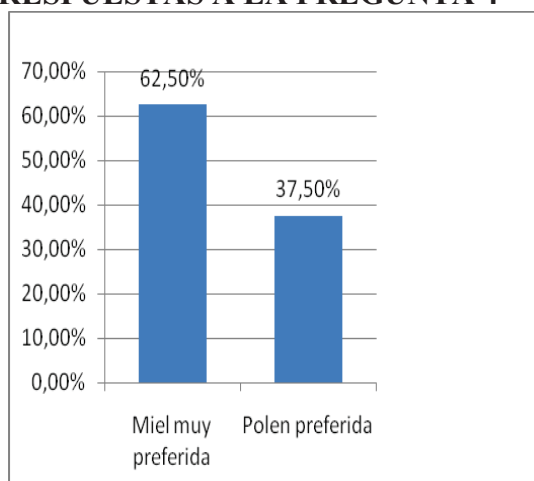
En resumen, se concluye que producir miel y venderla al por mayor si es aconsejable, porque existe una venta segura por parte de la empresa.

Con respecto al polen, se puede recalcar que los mayoristas de productos apícolas en el Distrito Metropolitano de Quito lo adquieren en los siguientes porcentajes: La Melífera con el 47,83%, Schullo con el 34,78% y La Miel con el 17,39%.

En resumen, se concluye que producir polen es otra alternativa para generar ingresos adicionales.

**Pregunta 4:** Señale, por favor, el grado de preferencia que usted tiene sobre cada uno de los productos apícolas.

**GRÁFICO No. 11**  
**RESPUESTAS A LA PREGUNTA 4**



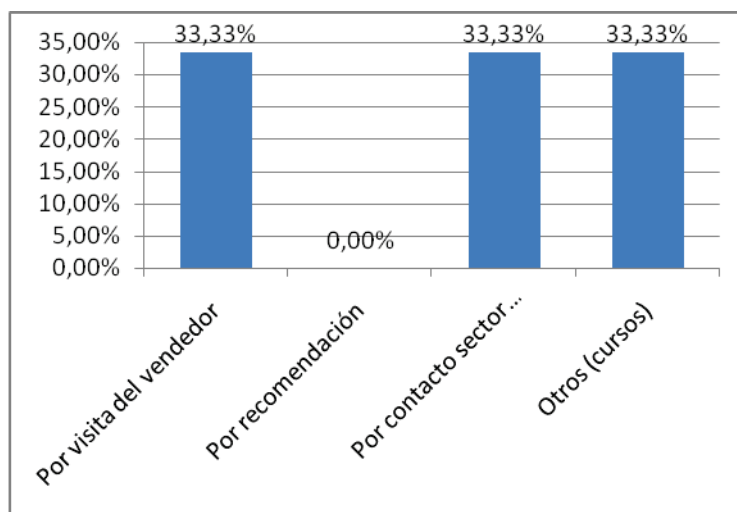
Elaborado por: Pablo Guerrero

Se puede recalcar que los mayoristas de productos apícolas en el Distrito Metropolitano de Quito tienen un grado de preferencia con el 62,50% de muy preferida por la miel y el 35,82% preferida por el polen. En conclusión, prefieren 2/3 por la miel y 1/3 por el polen.

En resumen, se concluye que aproximadamente 2/3 prefieren miel en forma semanal, y 1/3 prefiere polen en forma quincenal.

**Pregunta 5:** Señale, por favor, el medio por el cual usted conoció a su proveedor habitual de productos apícolas.

## GRÁFICO No. 12 RESPUESTAS A LA PREGUNTA 5



Elaborado por: Pablo Guerrero

Se puede recalcar que los mayoristas de productos apícolas en el Distrito Metropolitano de Quito, conocieron a su proveedor de la siguiente manera: visita del vendedor el 33,33%, contactos sector apícola con un 33,33% y otro identificado como cursos relacionados con el 33,33%, en resumen, en actividades propias del sector.

### HALLAZGOS

Al término de las encuestas realizadas se encontraron los siguientes hallazgos importantes:

Los 48 distribuidores minoristas (casas naturistas) del sector sur del Distrito Metropolitano de Quito adquieren de sus proveedores en su gran mayoría miel en un periodo promedio total de 409 litros mensuales, y de polen adquieren en un periodo promedio total de 99 libras mensuales.

Los mayoristas adquieren miel en un periodo promedio total de 2.445 litros semanales, y de polen adquieren en un periodo promedio total de 55 libras quincenales.

En consecuencia, para el proyecto no es aconsejable comercializar miel y polen a casas naturistas del Distrito Metropolitano de Quito; como minoristas

adicionalmente las marcas “La Melífera”, “La Miel” y el Schullo (mayoristas) están posicionadas cada una en su segmento de mercado.

Igualmente, para el proyecto y para otros potenciales emprendedores que busquen obtener recursos económicos a tiempo completo o una actividad complementaria es recomendable comercializar miel por canecas de 67 y 20 litros tal como la soliciten los mayoristas, debido que ellos compran la miel semanalmente, los mismos que la distribuyen a supermercados a nivel nacional. Del producto del polen se señala la comercialización como un producto marginal.

### **3.5 ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

Se procederá a realizar las estrategias de mercadeo que se llevarán a cabo considerando el Marketing Mix para la venta al por mayor de miel. Dichas estrategias consideran análisis de: producto, precio, promoción y plaza o lugar.

#### **3.5.1 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PRODUCTO**

Se va a diseñar por los tres niveles:

**Nivel básico.-** La miel es un alimento completo, rico en azúcares, vitaminas, sales minerales y encimas, el producto tiene como beneficio fundamental el de servir como endulzante alimenticio y medicinal al mismo tiempo.

**Nivel aumentado.-** Proceso técnico de recolección de miel de calidad. <sup>1</sup>

**Nivel total.-** La venta de miel se la realizará al por mayor en canecas de 20 y 67 litros, se establece crédito quincenal.

**Las estrategias relativas al producto son:**

- 1. Estrategia de Calidad:** Preservar la calidad del producto e higiene del recipiente, prestando atención a evitar contaminación cruzada.
- 2. Estrategia de cantidad:** Recolectar toda la miel producida por 12 colmenas, al por mayor al inicio e incrementar anualmente 16 al segundo año y 20 colmenas totales en el tercer año.

---

<sup>1</sup> En el momento de la cosecha la cantidad de humo que se utiliza para ahuyentar a las abejas no debe ser excesiva, ya que puede contaminar la miel y, una vez cosechada y envasada en las canecas estas deben ser tapadas herméticamente.

Se desarrolla los planes de acción para cada estrategia:

**CUADRO No 16**  
**ESTRATEGIA DE PRODUCTO 1: PRESERVAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO E HIGIENE DEL RECIPIENTE**

Plan de Acción	Responsabilidad	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos			Objetivo
				Físicos	Humano	Costo	
A1: Entrega certificación del análisis físico y químico de la miel de abeja.	Proponente	3er año	cada año	muestra de 250 gramos	-----	400,00	Obtener el Registro Sanitario
A2: Limpieza de cada recipiente	Proponente	cada dos meses	Cada dos meses	Agua hirviendo	Una persona	-----	Preservar el producto y evitar contaminación cruzada

Elaborado por: Pablo Guerrero

**CUADRO No. 17**  
**PRODUCCION POR NÚMERO DE COLMENAS EN LITROS E INCREMENTO DEL APIARIO**

Años	Producción en litros	Meses (año)					
		Febrero	Abril	Junio	Agosto	Octubre	Diciembre
2013	12 colmenas	120	120	120	120	120	120
2014	16 colmenas	80	80	80	160	160	160
2015	20 colmenas	160	160	160	200	200	200

Elaborado por: Pablo Guerrero

En el cuadro No 17 se observa la producción del apiario en litros de miel; así para el año 2013 la producción será de 720 litros anuales, en el 2014 se ampliará el negocio con las colmenas existentes a un número de 4 colmenas para incrementar el apiario a 16. Es de notar que este proceso de partir las colmenas disminuye temporalmente la producción desde los meses de febrero hasta abril-junio sabiendo que a partir de agosto la producción se incrementará por las 4 nuevas colmenas que están ya listas para la extracción de miel, obteniendo al fin del año de 720 litros. Para el año 2015 se aumentará a 4 colmenas para incrementar el apiario a 20, porque se conoce que la producción

disminuye en los meses de febrero, abril, junio. Finalmente, a partir de agosto la producción se incrementará por las 4 nuevas colmenas que ya están listas para la extracción de miel, obteniendo al final del año 1.080 litros.

**CUADRO No. 18**  
**ESTRATEGIA DE PRODUCTO 2: RECOLECTAR TODA LA MIEL**  
**PRODUCIDA POR 12 COLMENAS AL INICIO E INCREMENTAR**  
**ANUALMENTE A 16 Y 20 COLMENAS TOTALES**

Plan de Acción	Responsabilidad	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos			Objetivo
				Físicos	Humanos	Costos	
A1. Mantener la producción con las 12 colmenas (2013)	Proponente	enero 1er año	diciem 1er año	*	una persona	*	Mantener los semovientes
A2. Multiplicación de colmenas con las existentes (2014)	Proponente	enero 2do año	julio 2do año	4 cajas de crías	una persona	64,00	Incrementar a 16 colmenas
A3. Multiplicación de colmenas con las existentes (2015)	Proponente	enero 3do año	julio 3do año	4 cajas de crías	una persona	64,00	Incrementar a 20 colmenas

Elaborado por: Pablo Guerrero

**Recursos físicos:** Están considerados en el plan financiero.

**Descripción del Precio**

La estrategia del precio del producto será según la estrategia de seguir los valores monetarios fijados por el mercado, considerando factores como: temporadas altas de producción de octubre hasta marzo donde el precio del producto disminuye; en temporadas bajas de abril hasta septiembre el precio del producto aumenta; por experiencia para el proponente estableció un 5% de incremento para abril, 14% junio y 17% para agosto, para cada año.

Los pronósticos de los años 2013, 2014, y 2015 se los realizó con la tasa de crecimiento anual en base a datos obtenidos de los años 2010 al 2012 de comprobantes de ventas emitidos a mayoristas en canecas de 20 litros de miel.

**Tasa de crecimiento anual**

**CUADRO No. 19**  
**TASA DE CRECIMIENTO EN DÓLARES POR CANECAS DE 20 LITROS**

AÑO	VALOR POR CANECAS DE 20 LITROS
2010	74,47
2011	85,25
2012	95,3



Tasa de crecimiento es igual:  $T_c = \frac{V_f - V_o}{V_o}$

Valor final del periodo – valor al inicio del periodo / valor inicial del periodo por 100

**Reemplazándolo en la fórmula tenemos:**

Tasa de crecimiento =  $(95,30-74,47/74,47)*100 = 27.97/3$  años

Tasa de crecimiento anual = 9.32% anual

**CUADRO No. 20  
PRECIO POR CANECAS DE 20 LITROS**

<b>Años</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>Febrero</b>	<b>Abril +5%</b>	<b>Junio +14%</b>	<b>Agosto +17%</b>	<b>Octubre -17%</b>	<b>Diciembre -5%</b>
2013	Por canecas de 20 litros (tc 9,32%)	104,18	109,39	124,7	145,9	121,1	115,04
2014	Por canecas de 20 litros (tc 9,32%)	113,89	119,58	136,33	159,5	132,39	125,77
2015	Por canecas de 20 litros (tc 9,32%)	124,5	130,73	149,03	174,37	144,72	137,49

Elaborado por: Pablo Guerrero

A continuación se presenta el cronograma de almacenamiento de miel y de venta.

**CUADRO No. 21  
ANÁLISIS DE ALMACENAR LA MIEL Y VENDER EL PRODUCTO CUANDO  
EL PRECIO ES ALTO (AGOSTO)**

<b>Detalle</b>	<b>Año 2012</b>					<b>Total</b>	<b>Diferencia</b>
	<b>Febrero</b>	<b>Abril</b>	<b>Junio</b>	<b>Agosto</b>			
Producción en litros	120	120	120	120		480	
Precio en litros	5,21	5,47	6,24	7,30			
<b>Total Ingresos</b>	625,08	656,33	748,22	875,42		2905,05	
<b>Vendo el</b>	<b>Febrero</b>	<b>Abril</b>	<b>Junio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Total</b>		
100%	120,00	120,00	120,00	120,00	480,00		0,00
75%	90,00	90,00	90,00	90,00	360,00		120,00
50%	60,00	60,00	60,00	60,00	240,00		240,00
25%	30,00	30,00	30,00	30,00	120,00		360,00
0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		480,00

<b>Venta de la producción restante</b>	<b>litros</b>	<b>Precio de venta agosto</b>	<b>Ingreso total</b>	<b>Valor presente</b>
25%	120,00	7,30	876,00	748,044
50%	240,00	7,30	1752,00	1496,089
75%	360,00	7,30	2628,00	2185,844
100%	480,00	7,30	3504,00	2992,177

Elaborado por: Pablo Guerrero

En el cuadro No. 21 se indica la producción en libros de los meses de febrero, abril, junio, y agosto, con su respectivo precio de acuerdo a la temporada. Posteriormente se detalla el porcentaje de venta de la producción, para dejar un restante y comercializarlo en el mes de agosto cuando el precio es alto.

Por decisión, el proponente se propone vender su producción en su totalidad bimensualmente, dejando tentativamente esta estrategia para el tercer año.

Es de señalar que se tomó como análisis almacenar el 100% de la producción que es de 480 litros para venderlos en agosto del 2012 a un precio de \$7,30, dando un ingreso total de 3.504,00; esta cantidad se la convierte al valor actual, con una tasa del 32% anual y 6 meses de tiempo, dando un valor presente de 2.992,18.

Con este análisis se concluyó que es aconsejable almacenar la miel y venderla cuando el precio es alto.

**La estrategia relativa al precio y sus planes de acción son:**

**1. Estrategia de Precios Fijados por el Mercado:** Precio alto en temporadas bajas de producción, precio bajo en temporadas altas de producción.

**CUADRO No. 22  
ESTRATEGIA DE PRECIO: ESTABLECER EL PRECIO DE ACUERDO AL  
MERCADO EN TEMPORADAS ALTAS Y BAJAS DE PRODUCCIÓN**

Plan de Acción	Responsabilidad	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos			Objetivo
				Físicos	Humano	Costo	
A1. Monitorear el precio de venta de miel de los apicultores a los mayoristas	Proponente	enero de cada año	dic de cada año		uno		Establecer el precio de mercado
A2. Cronograma de fechas en temporadas altas y bajas de producción	Proponente	enero de cada año	dic de cada año		uno		Almacenar la miel en temporadas altas para luego venderla a un precio mayor (tentativa para el tercer año)

Elaborado por: Pablo Guerrero

### Descripción de plaza

Está en la selección de los canales, los mismos que son: venta a canal minorista y venta a canal mayorista.

De acuerdo a los hallazgos establecidos en las encuestas, el proponente se propone colocar el producto por la venta a 1 de los 3 canales mayoristas.

**En consecuencia, la estrategia relativa a la plaza es:**

**1. Estrategia de Venta a Canal Mayorista:** vender a los tres mayoristas la producción “La Miel”, “La Melífera” y “El Schullo”, a lo largo de los tres años.

### CUADRO No 23

#### ESTRATEGIA DE PLAZA: VENDER A LOS TRES MAYORISTAS, “LA MIEL”, “LA MELIFERA” Y “EL SCHULLO”

Plan de Acción	Responsabilidad	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos			Objetivo
				Físicos	Humano	Costo	
A1. Personalización directa con los mayoristas en la venta de miel	Proponente	enero de cada año	dic de cada año	recipientes de 20 y 67 litros	uno	128,00	Establecer cantidades de litros de miel por entregar

Elaborado por: Pablo Guerrero

### Promoción

No se requiere una estrategia de promoción, ya que se consideró la estrategia de venta a canal mayorista.

**EN CONSECUENCIA, LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN NO ES NECESARIA POR TENER MAYORISTAS QUE ADQUIEREN CADA VEZ EL 100% DE LA PRODUCCIÓN.**

### 3.6. PLAN DE PRODUCCIÓN

Dentro de las actividades operacionales que se realizarán dentro del proceso de producción de la miel de abeja se tiene los siguientes subprocesos: inspección, cosecha, extracción, calentamiento, envasado.

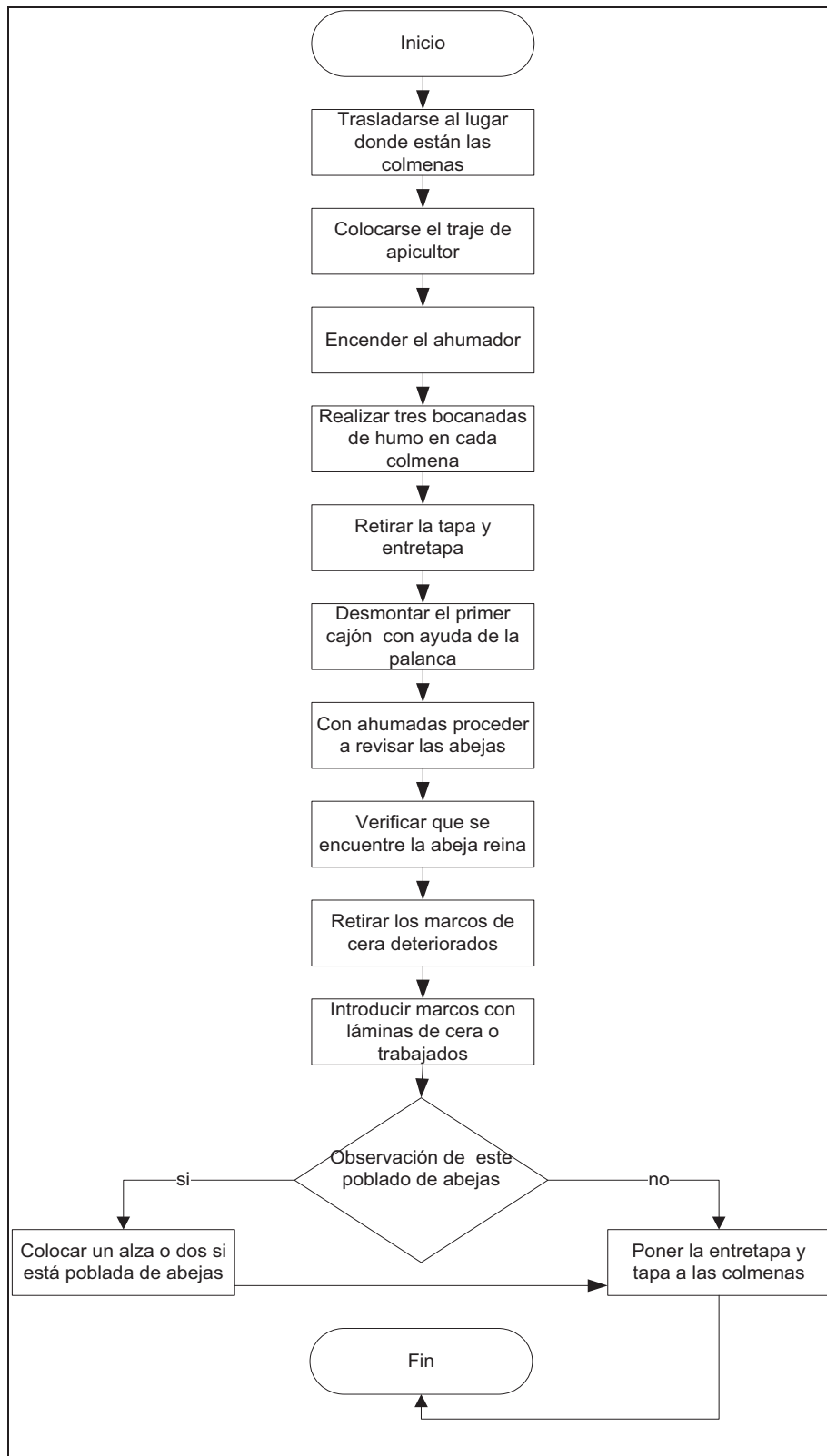
Explicando el subproceso de:

**a) Inspección**

- ✓ El proceso empieza con trasladarse al lugar donde están las colmenas.
- ✓ Luego hay que colocarse el traje de apicultura, (overol, casco, velo, guantes).
- ✓ Encender el ahumador permite tranquilizar las abejas con el humo.
- ✓ Realizar tres bocanadas de humo en cada colmena.
- ✓ Retirar la tapa y entretapa lentamente con ahumadas de humo.
- ✓ Desmontar el primer cajón con ayuda de la palanca.
- ✓ Con ahumadas de humo procedemos a revisar las abejas.
- ✓ Verificar que se encuentre la abeja reina.
- ✓ Retiramos los marcos de cera deteriorados.
- ✓ Introducimos marcos con láminas de cera o trabajos.
- ✓ Verificamos si está poblada la colmena.
- ✓ Si está poblada de abejas la colmena colocamos una alza y procedemos a taparla, y si no está poblada de abejas directamente la tapamos.

Estas actividades fueron reflejadas en el siguiente diagrama de flujo:

**FIGURA No. 1**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE INSPECCIÓN**



Elaborado por: Pablo Guerrero

Explicando el subproceso de:

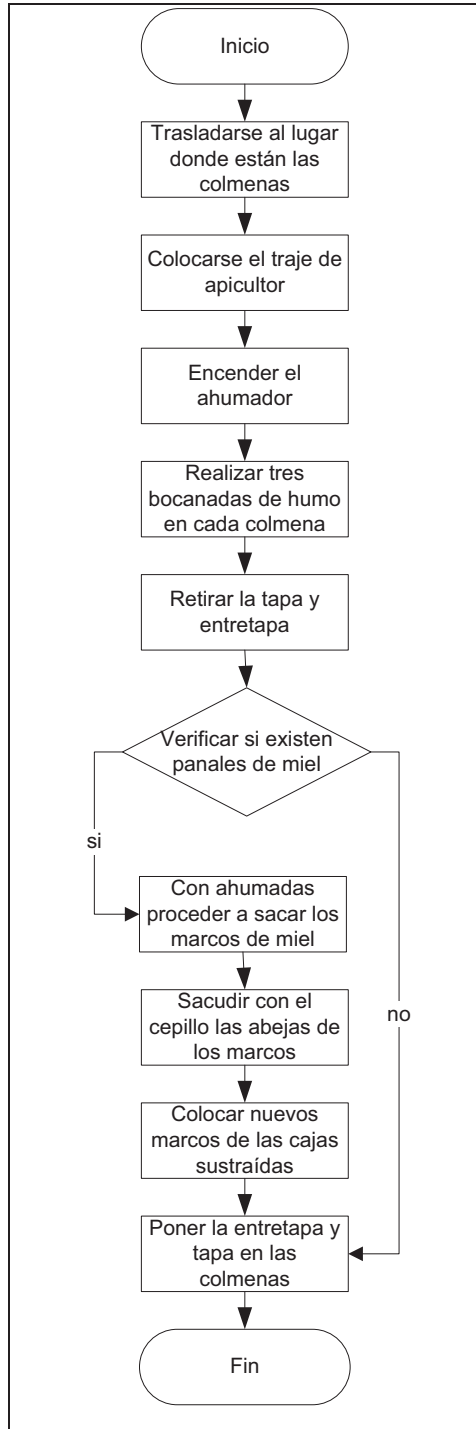
### **b) Cosecha**

- ✓ El proceso empieza con trasladarse al lugar donde están las colmenas.
- ✓ Luego hay que colocarse el traje de apicultura, (overol, casco, velo, guantes).
- ✓ Encender el ahumador, permite tranquilizar las abejas con el humo.
- ✓ Realizar bocanadas de humo en cada colmena.
- ✓ Retirar la tapa y entretapa lentamente con ahumadas de humo.
- ✓ Verificar si existen panales de miel.
- ✓ Con humadas proceder a retirar aquellos panales con miel.
- ✓ Sacudir el panal de abejas con cepillo y poner el panal en cajas vacías.
- ✓ Colocar nuevos marcos de las cajas sustraídas.
- ✓ Poner la entretapa y tapa en las colmenas.

Estas actividades fueron reflejadas en el siguiente diagrama de flujo:

**FIGURA No. 2**

**DIAGRAMA DE FLUJO DE COSECHA**



Elaborado por: Pablo Guerrero

Explicando el subproceso de:

### **c) Extracción**

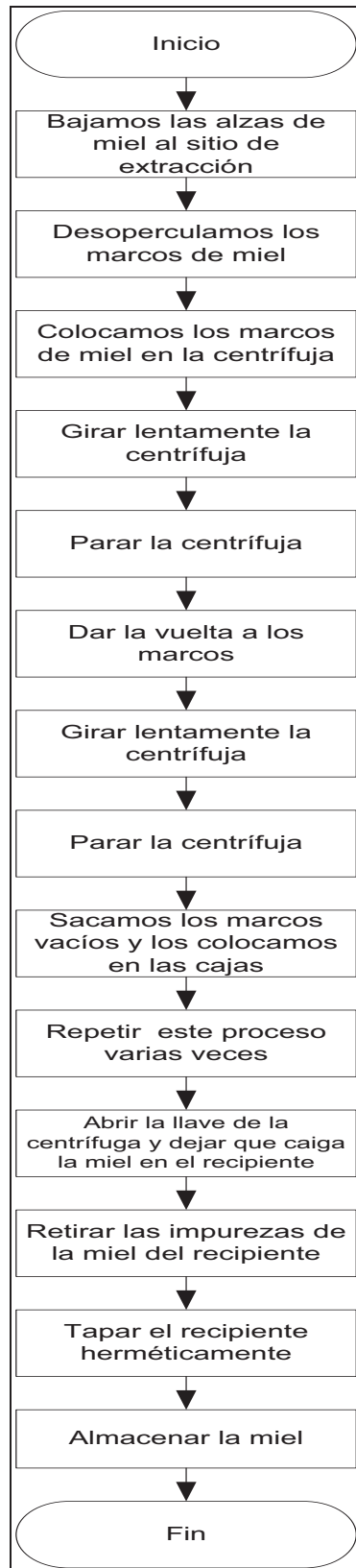
- ✓ El proceso empieza bajando las alzas de miel al sitio de extracción.
- ✓ Luego desoperculamos los marcos de miel.
- ✓ Colocamos los cuadros de miel en la centrífuga.
- ✓ Giramos lentamente la centrífuga.
- ✓ Parar la centrífuga.
- ✓ Dar la vuelta a los marcos.
- ✓ Girar lentamente la centrífuga.
- ✓ Parar la centrífuga.
- ✓ Sacamos los marcos vacíos y los colocamos en las cajas.
- ✓ Repetir este proceso varias veces
- ✓ Abrir la lleva de la centrífuga y dejar que caiga la miel en el recipiente.
- ✓ Retirar las impurezas de la miel del recipiente.
- ✓ Tapar el recipiente herméticamente, y almacenar la miel.

Estas actividades fueron reflejadas en el siguiente diagrama de flujo:



**FIGURA No. 3**

**DIAGRAMA DE FLUJO DE EXTRACCIÓN**



Elaborado por: Pablo Guerrero

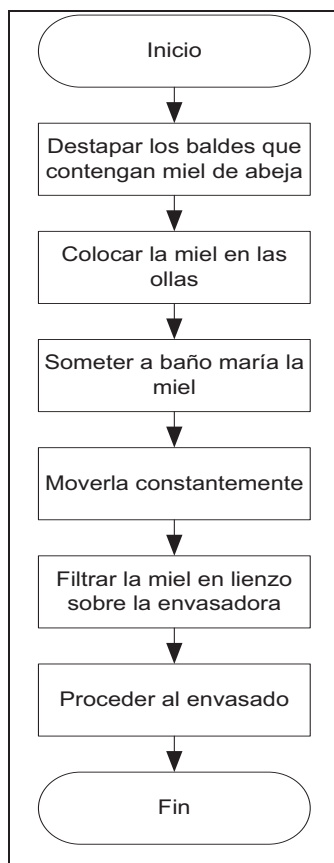
Explicando el subproceso de:

**d) Calentamiento:**

- ✓ El proceso empieza con destapar los baldes que contengan miel.
- ✓ Luego colocar la miel en las ollas.
- ✓ Someter a baño maría la miel.
- ✓ Mover constantemente la miel.
- ✓ Filtrar la miel en lienzo sobre la envasadora.
- ✓ Proceder al envasado.

Estas actividades fueron reflejadas en el siguiente diagrama de flujo:

**FIGURA No. 4**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE CALENTAMIENTO**



Elaborado por: Pablo Guerrero

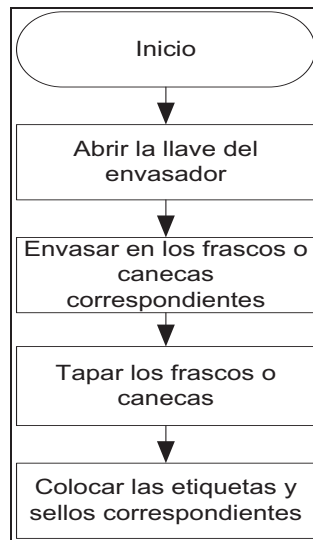
Explicando el subproceso de:

**e) Envasado.**

- ✓ Abrir la llave del envasador.
- ✓ Luego envasar en los frascos o canecas correspondientes.
- ✓ Tapar los frascos o canecas.

Estas actividades fueron reflejadas en el siguiente diagrama de flujo:

**FIGURA No. 5**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE ENVASADO**



Elaborado por: Pablo Guerrero

### 3.7 DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

#### 3.7.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa de la microempresa sería de una microempresa unipersonal debido a que el proponente realizara multifunciones por conocimiento de la materia; además, la actividad apícola no requiere de mucho personal, sólo una persona por horas en determinados tiempos o, de acuerdo al volumen de colmenas, que tenga cada emprendedor.

#### 3.7.2 DISEÑO LEGAL

Es importante aclarar que la microempresa se incorporará en los dos primeros años al Régimen Impositivo Simplificado RISE, como una estrategia de negocio, el mismo que es un régimen de incorporación voluntaria que reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país. Al último año se considerará una forma adecuada a la nueva situación de ingresos operacionales y de activos fijos, como pudiera ser dejar de formar parte del RISE y convertirse en una persona natural no obligada a llevar contabilidad, con los siguientes parámetros: que el capital no exceda los \$60.000,00, sus costos y gastos no superen los \$80.000,00 y sus ingresos no superen los \$100.000,00.

**CUADRO No. 24**  
**ESTRUCTURA LEGAL**

DESCRIPCIÓN	
<b>Razón Social</b>	Guerrero Gualoto Mónica del Pilar
<b>Nombre Comercial</b>	100% Natural
<b>RUC:</b>	171287146-4
<b>Capital Inicial</b>	4.840,00
<b>Actividad Principal</b>	Producción y comercialización de miel de abeja y derivados del colmenar
<b>Dirección</b>	Oe-25-
<b>Teléfono</b>	3690-460

Elaborado por: Pablo Guerrero

**Nota:** Para la inscripción al Régimen Impositivo Simplificado, se registró a un familiar, por que mi actividad como asesor contable y tributario no me permite inscribirme en el régimen, según:

*Art. 97.3.- “Exclusiones.- No podrán acogerse al Régimen Simplificado (RS) las personas naturales que hayan sido agentes de retención de impuestos en los últimos tres años o que desarrollen las siguientes actividades: numeral 5; Del libre ejercicio profesional que requiera título terminal universitario”.*

### **3.8 PLAN Y EVALUACIÓN FINANCIERA**

Se realizará un estudio y evaluación financiera del proyecto, de modo que permita definir qué tan factible es su realización junto a la rentabilidad esperada de la microempresa. Se considera que el proyecto está diseñado para un plazo de 3 años.

#### **3.8.1 INVERSIÓN REQUERIDA**

La inversión de la microempresa está compuesta por: inversión en activos semovientes (abejas), inversión en activos fijos, inversión pre-operacional, e inversión de gastos de trabajo. Cabe mencionar que no existirán costos financieros para la creación de la microempresa, debido a que el proponente cuenta con recursos propios.

La fuente de información procede de personas que están en el negocio de la producción de miel y polen.

En el siguiente cuadro se detalla la inversión requerida:

#### **Inversión en activos semovientes**

Fundamentalmente constan de activos semovientes porque serán consideradas las colmenas junto con los materiales de reposición fungibles que se requiere para la producción de miel: este ítem es considerado uno de los más importantes para el proyecto. En el siguiente cuadro se detalla el número de colmenas para iniciar el proyecto:

### CUADRO No. 25

#### INVERSIÓN EN ACTIVOS SEMOVIENTES Y MATERIALES DE REPOSICIÓN (COLMENAS)

Tipo de inversión	Unidades	Costo unitario	Costo Total
Semovientes (colmenas)	12	220	2640
Alzas ( cajas)	20	6	120
Marcos con cera	160	2	320
Tapas y entretapas	10	10	100
Bases	10	6	60
<b>Total inversión en activos semovientes</b>			<b>3240</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

Como se puede observar en el cuadro No. 25, se requiere un valor total de inversión en activos semovientes y materiales de reposición de **USD 3.240,00**, calculados a octubre del 2012.

#### Inversión en activos de maquinaria y equipo

Son los activos considerados para la extracción de miel y fabricación de cera nueva, En el siguiente cuadro se detalla el número de maquinaria y equipos a adquirir.

### CUADRO No 26

#### INVERSIÓN EN ACTIVOS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS

Tipo de inversión	Unidades	Costo unitario	Costo Total
Centrífuga	1	500,00	500,00
Envasador	1	250,00	250,00
Estampador de cera	1	300,00	300,00
Templador de alambre	1	20,00	20,00
Incrustador de cera	1	20,00	20,00
<b>Total inversión en activos maquinaria y equipos</b>			<b>1.090,00</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

Como se puede observar en el cuadro No 26, la inversión en activos de maquinaria y equipos que se requerirá es de **USD 1.090,00**, calculados a octubre del 2012

#### Inversión en costos y gastos de menaje y herramientas

Considerados para la protección, manejo y manipulación, en el trabajo de campo con las colmenas, en el siguiente cuadro se detalla el número de menaje y herramientas a adquirir.

**CUADRO No. 27**  
**INVERSIÓN DE MENAJE Y HERRAMIENTAS**

Tipo de inversión	Unidades	Costo unitario	Costo Total
Casco y velo	2	22,00	44,00
Overol	2	25,00	50,00
Guantes	2	10,00	20,00
Ahumador	2	25,00	50,00
Cepillo	1	8,00	8,00
Palanca	1	8,00	8,00
Trinche	1	10,00	10,00
Espátula	1	8,00	8,00
Otros	1	12,00	12,00
<b>Total inversión en costos y gastos de menaje y herramientas</b>			<b>210,00</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

Como se puede observar en el cuadro No. 26, para la inversión de menaje y herramientas se requerirá de **USD 210,00**, calculados a octubre del 2012.

**Inversión de capital de trabajo inicial**

Se trata de rubros que constan en valores como pago de patente y otros costos a la iniciación y pre-operación para cubrir gastos de 3 meses de operación de la microempresa, por un valor estimado de **USD. 300,00**.

**Inversión total de proyecto.**

Se procede a realizar una síntesis de la inversión total que se requiere para llevar a cabo el proyecto; el siguiente cuadro muestra los valores respectivos.

**CUADRO No. 28**  
**INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO**

Tipo de Inversión	Valor USD
Inversión en activos semovientes y materiales de reposición	3.240,00
Inversión en activos maquinaria y equipos	1.090,00
Inversión en costos y gastos de menaje y herramientas	210,00
Inversión de capital de trabajo inicial	300,00
<b>Total Inversión</b>	<b>4.840,00</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

### 3.8.2 DEPRECIACIONES

Para el proyecto, las depreciaciones se realizaron para cada año, de acuerdo al costo del bien, valor residual, vida útil y su porcentaje de depreciación anual, como se observa en la siguiente tabla:

**CUADRO No. 29  
DEPRECIACIONES**

Activos Fijos	Valor	Vida útil Años	Depreciación	Depreciación			Valor
				Año 1	Año 2	Año 3	Residual de salvamento
Semovientes y materiales de reposición	3.240,00	3	33,33%	1.079,89	1.079,89	1.079,89	0
Maquinaria y equipos	1.090,00	10	10%	109,00	109,00	109,00	763,00
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>4.330,00</b>			<b>1.188,89</b>	<b>1.188,89</b>	<b>1.188,89</b>	<b>763,00</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

### 3.8.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Se procede a realizar el presupuesto de costos y gastos anual, y su proyección a dos años para lo que se estima el proyecto, para los costos variables la proyección se considera a una tasa de inflación anual del 5.22%.



**CUADRO No. 30**  
**PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS A TRES AÑOS**

Nombre de Cuenta	AÑOS		
	1	2	3
<b>Costos Fijos Indirectos</b>			
Arriendo de terrenos	120,00	120,00	120,00
Energía eléctrica	60,00	60,00	60,00
Agua potable	60,00	60,00	60,00
Teléfono	84,00	84,00	84,00
Alzas (4 cajas para incrementar el apiario)		24,00	24,00
Bases (4 para incrementar el apiario)		24,00	24,00
Tapas (4 para incrementar el apiario)		40,00	40,00
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>324,00</b>	<b>412,00</b>	<b>412,00</b>
<b>Costos Variables Indirecto</b>			
Alquiler de camioneta	240,00	252,53	265,71
Servicios profesionales	120,00	126,26	132,85
Análisis físico químico de Miel de Abeja			400,00
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>360,00</b>	<b>378,79</b>	<b>798,56</b>
<b>Gastos Generales</b>			
4 canecas de 67 litros c/u \$10	40,00	40,00	
48 canecas de 20 litros c/u \$4	40,00	40,00	
Cuota RISE anual	24,00	24,00	24,00
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>104,00</b>	<b>104,00</b>	<b>24,00</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS ANUALES</b>	<b>788,00</b>	<b>894,79</b>	<b>1.234,56</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

### 3.8.4 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas está basado en a la producción anual e incremento de colmenas como se explicó anteriormente en el cuadro No. 6. En el cuadro No. 8 se estableció el precio de la miel por canecas de 20 litros para los años 2013, 2014, 2015 obteniendo el pronóstico de ventas para los años mencionados de la siguiente manera:

**CUADRO No. 31  
PRONÓSTICO DE VENTAS EN DÓLARES**

<b>Pronóstico de Ventas</b>	<b>Enero Febrero</b>	<b>Marzo Abril</b>	<b>Mayo Junio</b>	<b>Julio Agosto</b>	<b>Sep Octubre</b>	<b>Noviembre Diciembre</b>	<b>Total</b>
Año 2013	625,08	656,33	748,22	875,42	726,60	690,27	4.321,92
Año 2014	455,56	478,34	545,30	1.276,01	1.059,09	1.006,13	4.820,43
Año 2015	996,03	1.045,83	1.192,25	1.743,67	1.447,24	1.374,88	7.799,91

Elaborado por: Pablo Guerrero

**3.8.5 FLUJO DE CAJA**

A continuación se presentará el flujo de caja o flujo de efectivo del proyecto que incluye los desembolsos por la inversión inicial o capital, los ingresos y los egresos en efectivo, útiles para el control del efectivo mensual que se realizará en el primer año del proyecto.

**CUADRO No. 32  
FLUJO DE CAJA MENSUAL AÑO 2013**

<b>Nombre de Cuenta</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Total</b>
Saldo mes anterior		-129,00	427,08	378,08	965,41	916,41	1.595,63	1.546,63	2.353,05	2.304,05	2.961,65	2.912,65	
Ingreso		625,08		656,33		748,22		875,42		726,60		690,27	4.321,92
<b>Costos Fijos Indirectos</b>													
Arriendo de terrenos	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Energía eléctrica	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00
Agua potable	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00
Teléfono	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	84,00
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>27,00</b>	<b>324,00</b>
<b>Costos Variables Indirectos</b>													0,00
Alquiler de camioneta	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
Servicios profesionales		20,00		20,00		20,00		20,00		20,00		20,00	120,00
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>20,00</b>	<b>40,00</b>	<b>20,00</b>	<b>40,00</b>	<b>20,00</b>	<b>40,00</b>	<b>20,00</b>	<b>40,00</b>	<b>20,00</b>	<b>40,00</b>	<b>20,00</b>	<b>40,00</b>	<b>360,00</b>
<b>Gastos Generales</b>													0,00
4 canecas de 67 litros c/u \$10	40,00												40,00
48 canecas de 20 litros c/u \$4	40,00												40,00
Cuota RISE anual	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	24,00
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>82,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>104,00</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>129,00</b>	<b>69,00</b>	<b>49,00</b>	<b>69,00</b>	<b>49,00</b>	<b>69,00</b>	<b>49,00</b>	<b>69,00</b>	<b>49,00</b>	<b>69,00</b>	<b>49,00</b>	<b>69,00</b>	<b>788,00</b>
<b>Resultado</b>	<b>-129,00</b>	<b>427,08</b>	<b>378,08</b>	<b>965,41</b>	<b>916,41</b>	<b>1.595,63</b>	<b>1.546,63</b>	<b>2.353,05</b>	<b>2.304,05</b>	<b>2.961,65</b>	<b>2.912,65</b>	<b>3.533,92</b>	<b>3.533,92</b>

En el cuadro No 32 observamos que en el primer mes se tiene un flujo negativo de \$129,00, el mismo que será cubierto con el capital de trabajo inicial de \$300,00.

A continuación se presenta el flujo de caja de los tres años del proyecto:

**CUADRO No. 33**  
**FLUJO DE CAJA AÑOS 2013-2014-2015**

	Años			
	0	1	2	3
<b>Desembolso inicial en la inversión</b>				
Inversión en activos semovientes y materiales de reposición	-3.240,00			
Inversión en activos de maquinaria y equipos	-1.090,00			
Inversión en activos de menaje y herramientas	-210,00			
Inversión de capital de trabajo inicial	-300,00			
<b>Total Inversión</b>	<b>-4.840,00</b>			
<b>Ventas</b>		<b>4.321,92</b>	<b>4.820,43</b>	<b>7.799,91</b>
<b>Costos Fijos</b>				
Arriendo de terrenos		120,00	120,00	120,00
Energía eléctrica		60,00	60,00	60,00
Agua potable		60,00	60,00	60,00
Teléfono		84,00	84,00	84,00
Alzas (4 cajas para incrementar el apiario)			24,00	24,00
Bases (4 para incrementar el apiario)			24,00	24,00
Tapas (4 para incrementar el apiario)			40,00	40,00
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>		<b>324,00</b>	<b>412,00</b>	<b>412,00</b>
<b>Costos Variables</b>				
Alquiler de camioneta		240,00	252,53	265,71
Servicios profesionales		120,00	126,26	132,85
Análisis físico-químico de Miel de Abeja				400,00
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>		<b>360,00</b>	<b>378,79</b>	<b>798,56</b>
<b>Gastos Generales</b>				
4 canecas de 67 litros c/u \$10		40,00	40,00	
48 canecas de 20 litros c/u \$4		40,00	40,00	
Cuota RISE anual		24,00	24,00	24,00
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>		<b>104,00</b>	<b>104,00</b>	<b>24,00</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>788,00</b>	<b>894,79</b>	<b>1.234,56</b>
<b>Flujo de efectivo operacional</b>	<b>-4.840,00</b>	<b>3.533,92</b>	<b>3.925,64</b>	<b>6.565,35</b>

Elaborado por: Pablo Guerrero

En el cuadro No 33 observamos que los costos fijos de arriendo de terreno son más representativos por un valor de \$120,00 en los tres años; y en los costos variables la cuenta más representativa es el alquiler de camionetas por un valor total de los tres años de \$758,24.

### 3.9 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera del proyecto permitirá tomar decisiones sobre la implementación utilizando el cálculo del Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y el Período de Recuperación, métodos que consideran el valor del dinero en el tiempo.

Para la evaluación financiera consideramos el flujo de fondos donde el año cero es el 2012, como se demuestra en el siguiente cuadro de flujo de fondos por año.

**CUADRO No 34  
FLUJO DE FONDOS**

Detalle	Año			
	0	1	2	3
(+) Ingresos gravables		4.321,92	4.820,43	7.799,91
(-) Costos efectivos deducibles		788,00	894,79	1.234,56
(-) Gastos financieros (pago de intereses)		0,00	0,00	0,00
(-) Depreciación de activos fijos		1.188,89	1.188,89	1.188,89
(-) Amortizaciones de activos diferidos				
<b>(=) Utilidad antes de participación laboral y fiscal</b>		<b>2.345,03</b>	<b>2.736,75</b>	<b>5.376,45</b>
(-) Participación laboral		0,00	0,00	0,00
<b>(=) Utilidad antes de participación fiscal</b>		<b>2.345,03</b>	<b>2.736,75</b>	<b>5.376,45</b>
(-) Participación fiscal (Imp. a la Renta)		0,00	0,00	0,00
<b>(=) Utilidad del Ejercicio</b>		<b>2.345,03</b>	<b>2.736,75</b>	<b>5.376,45</b>
(-) Inversión inicial	-4.840,00			
(+) Depreciación de activos fijos		1.188,89	1.188,89	1.188,89
(+) Valor residual o de salvamento				763
(+) Recuperación del capital de trabajo				300
<b>(=) Flujos de fondos</b>	<b>-4.840,00</b>	<b>3.533,92</b>	<b>3.925,64</b>	<b>6.865,35</b>

En el cuadro No 34 observamos el flujo de fondos, con las siguientes observaciones:

- ✓ Los gastos financieros no se los consideró, ya que el proyecto será financiado totalmente por el proponente.
- ✓ La participación laboral no es considerada porque no existe contratación de personal.
- ✓ La participación fiscal no se considera porque se inscribirá en el Régimen Impositivo Simplificado "RISE".

A continuación se presenta el cuadro de evaluación financiera:

**CUADRO No 35  
RESUMEN DE EVALUACIÓN FINANCIERA**

AÑOS	FLUJO	FLUJO ACUMULADO	FACTOR VA	VALOR ACTUAL FLUJO	VALOR ACTUAL ACUMULADO	PRVC	PRVA
0	-4.840,00	-4.840,00	1,000	-4.840,00	-4.840,00	-1,00	-1,00
1	3.533,92	-1.306,08	0,823	2.907,86	-1.932,14	1,37	1,66
2	3.925,64	2.619,55	0,677	2.657,93	725,78	1,33	1,73
3	6.865,35	9.484,90	0,557	3.824,83	4.550,61		

TMAR	22%
Periodo de recuperación en valores constantes	1,33
Periodo de recuperación en valores actuales	1,73
VAN	4.550,61
Razón Beneficio/Costo (94%)	1,94
TIR	30%

Elaborado por: Pablo Guerrero

Para el resumen de la evaluación financiera del proyecto, según el cuadro No 34, se procedió a realizarlo de la siguiente manera:

**Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR**

Se ha considerado la siguiente fórmula:

$$TMAR = i + f + i*f$$

Donde

i= premio de riesgo

f= inflación

La inflación acumulada en el Ecuador, según datos que proporciona el Banco Central del Ecuador, es del 5,22% anual.

Para determinar el premio al riesgo se lo hizo a través de un promedio de los siguientes rendimientos:

- Rendimiento que solicita el proponente de la microempresa en la que se está desarrollando el proyecto, es del 15%.
- En base a información del sector apicultor se concluyó que el rendimiento del sector es del 17%.

Por lo tanto, el premio por costo de oportunidad es:

$$i = 15\% + 17\% = 32/2 = 16\%$$

**Por lo tanto, la TMAR será de:**

$$\text{TMAR} = 0,16 + 0,0522 + (0,16 * 0,0522)$$

$$\text{TMAR} = 22\%$$

### **Periodo de Recuperación en Valores Constantes (PRVC)**

Es el tiempo requerido para recuperar el valor adquisitivo del desembolso original que se calculó con el acumulado de los flujos de dinero hasta completar la inversión original deduciéndola del año en que se sobrepasa la facción correspondiente en exceso:

$$\text{PRVC} = 2 - (2.619,55 / 3.925,64) = 1,33 \text{ años}$$

$$\text{PRVC} = 1 \text{ año } 3 \text{ meses}$$

### **Periodo de Recuperación en Valores Actuales (PRVA)**

Es el tiempo requerido para recuperar el valor adquisitivo del desembolso original se considera el valor de dinero en el tiempo de los flujos y se calculó con el acumulado actual de los flujos de dinero hasta completar la inversión original deduciéndola del año en que se sobrepasa la facción correspondiente en exceso:

$$\text{PRVA} = 2 - (725,78 / 2.657,93) = 1.73$$

$$\text{PRVC} = 1 \text{ año } 7 \text{ meses}$$

### **Valor Actual Neto**

Para el cálculo del Valor Actual Neto se procedió a hacerlo a través de la siguiente fórmula que se describe a continuación:

$$\text{VAN} = -P + \frac{\text{FNE}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FNE}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{FNE}_3}{(1+i)^3}$$

Con la tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR del 22%, reemplazándola en la fórmula del VAN se obtuvo el siguiente valor, como se observa en el cuadro No. 35 de resumen de evaluación financiera.

**VAN= 4.550,61 > 0**

Como el VAN = USD 4.550,61 indica el valor en exceso que los ingresos pagan, además devuelve la inversión y la rentabilidad requerida, y se puede concluir que el proyecto es aceptable.

### **Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno es considerada como la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero, por lo que se utilizó la misma fórmula del VAN. En términos financieros, la TIR es la tasa de interés efectiva que los flujos del proyecto pagan sobre la inversión realizada.

Se puede observar que la TIR es 30%, mayor que la TMAR del 22%, lo cual indica que el proyecto es aceptable y por lo tanto se justifica su implementación.

### **3.10 PLAN DE PUESTA EN MARCHA**

Realizados el estudio y la evaluación financiera del proyecto, se consideró factible ponerlo en práctica; se realizó el proceso de implementación, de modo que se planifique adecuadamente la creación y apertura de la microempresa de productos apícolas en el D.M.Q.; y para ello se ha realizado un cronograma de implementación del proyecto.

Para la implementación del proyecto se detallan dichas actividades que se consideran fundamentales:

1. Obtención del capital inicial:
  - 1.1. Financiamiento por el propio proponente por un valor de \$4.840,00. Adquisición de 12 semovientes y materiales de reposición.
  - 1.2. Adquisición de maquinaria y equipos.
  - 1.3. Adquisición de menaje y herramientas.
2. Movilización de semovientes:
  - 2.1. Traslado e instalación de las Colmenas al lugar autorizado.

3. Realización de la parte legal:
  - 3.1 Obtención de la Patente Municipal (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito).
  - 3.2 Inscripción en el Régimen Impositivo Simplificado (Servicio de Rentas Internas).
4. Puesta en marcha:
  - 4.1 En la primera quincena del mes de enero es la revisión del apiario.
  - 4.2 Segunda quincena puesta de alzas para producción.
  - 4.3 Primera quincena de febrero revisión de colmenas.
  - 4.4 Segunda quincena cosecha de miel
  - 4.5 Segunda quincena venta del producto.

Nota: Las actividades son repetitivas en forma bimensual durante el año, como se observe en el siguiente cuadro:



## CUADRO No. 36

### PUESTA EN MARCHA

No	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Obtención del capital inicial	Humano	Proponente	1																							
2	Adquisición de semovientes y materiales	Humano, material	Proponente		1	2																					
3	Adquisición de maquinaria y equipos	Humano, material	Proponente			1	2																				
4	Adquisición de menaje y herramientas	Humano, material	Proponente			1	2																				
5	Traslado e instalación del apiario	Humano	Proponente				1																				
6	Obtención de la Patente Municipal	Humano	Proponente							1	2																
7	Inscripción en el RISE	Humano	Proponente											1	2												
8	Puesta en Marcha	Humano, material																									
1	Revisión de colmenas	Humano	Proponente																								
2	Puesta de alzas para producción	Humano, material	Proponente																								
3	Revisión de colmenas	Humano	Proponente																								
4	Cosecha	Humano, material	Proponente																								
5	Venta del producto	Humano, material	Proponente																								
6	Revisión de colmenas	Humano	Proponente																								
7	Puesta de alzas para producción	Humano, material	Proponente																								
8	Revisión de colmenas	Humano	Proponente																								
9	Cosecha	Humano, material	Proponente																								
10	Venta del producto	Humano, material	Proponente																								

Elaborado por: Pablo Guerrero

## SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS

El mayor responsable de que se establezcan las estrategias del proyecto es el proponente, por tal motivo se establece un cronograma que permita controlar el inicio y el final de la implementación de las estrategias. A continuación se detallan las siguientes estrategias:

- Estrategia de Producto 1: Preservar la calidad del producto e higiene del recipiente; se lo realizará los tres años del proyecto.
- Estrategia de Producto 2: Recolectar toda la miel producida por 12 colmenas para el año 2013, incrementarla para el año 2014 a 16 colmenas y para el año 2015 a 20 colmenas.
- Estrategia de Precio Fijado por el Mercado: Establecer el precio de acuerdo al mercado en temporadas altas y bajas de producción, se lo realizará continuamente en los tres años.
- Estrategia de Plaza Venta a Canal Mayorista: vender la producción a los tres mayoristas “La Miel”, “La Melífera” y “El Schullo”, a lo largo de los tres años.

En el siguiente cuadro se presenta el cronograma de inicio y finalización de las estrategias:

**CUADRO No. 37  
CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS**

No	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	AÑOS		
			1	2	2
	<b>PRODUCTO</b>				
1	Preservar la calidad del producto e higiene del recipiente	Proponente			
2	Recolectar toda la miel producida por 12 colmenas al inicio e incrementar anualmente 16 y 20 colmenas totales	Proponente			
	<b>PRECIO</b>				
3	Precio alto en temporadas bajas de producción; precio bajo en temporadas altas de producción	Proponente			
	<b>PLAZA</b>				
4	Vender la producción a los tres mayoristas "La Miel", "La Melífera" y "El Schullo".	Proponente			
	<b>PROMOCIÓN</b>				
	No necesaria por tener mayoristas que adquieren cada vez el 100% de la producción				

### **3.11 EVIDENCIA DE LOS PRIMEROS RESULTADOS**

Las primeras evidencias obtenidas se resumen en el siguiente flujo grama:

- ✓ Obtención del RUC, con el Régimen Impositivo Simplificado “RISE”, con fecha 05 de enero del 2013, como se observa en el anexo No. 3
- ✓ Elaboración de las respectivas Notas de Ventas de RISE, con autorización número 1112143818 de la administración tributaria, como se observa en el anexo No. 4
- ✓ Reubicación de las respectivas colmenas, en el sector de Loreto “Sangolqui”, como se observa el anexo No. 5
- ✓ Presentación de los respectivos materiales e instrumentos de trabajo, como se observa en el anexo No. 6
- ✓ Cosecho de miel en la última semana de febrero y su comercialización del producto según Nota de Venta S002-001-00002, obteniendo los primeros ingresos, según consta en el anexo No. 7

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

- De la investigación de mercados se deduce que entre varios productos: miel de abeja, polen, propóleo es más rentable dedicarse a la producción y venta de miel.
- El estudio del análisis situacional que comprende el macroentorno permitió identificar como principal oportunidad para el proyecto, aprovechar la ciclicidad en la producción de miel; así, en temporadas de abundancia se debería almacenar la miel para posteriormente venderla a un precio más alto en temporadas de escasez. El estudio del micro entorno permitió establecer como principal fortaleza que el proponente es experto en conocimiento de apicultura; otra fortaleza es contar con un profesional en materia financiera-contable y administrativa, lo que permitirá aprovechar una estructura legal más simple para el negocio.
- Por el tipo de negocio que se propone para dicha microempresa (y como decisión gerencial al proyecto) tener un horizonte a tres años; en consecuencia, se desea ir con los objetivos planteados a incrementar el número de colmenas a mediano plazo, gestionando la autorización de emplear lugares estratégicos para la producción de miel, logrando que el producto y la empresa sean conocidos en el mercado local; una vez implementada la microempresa.
- En la investigación de mercado se determinó también como un hallazgo principal el comercializar miel por canecas de 67 y 20 litros a los mayoristas cuyo hábito de compra es mayoritariamente el de adquirir el producto en un periodo semanal, los mismos que lo distribuyen a

supermercados a nivel nacional aprovechando la ventaja de estar posicionados en el mercado local y regional.

- En consecuencia, a las estrategias del marketing mix (producto, precio y plaza) adoptadas, se plantearon también planes de acción con sus objetivos respectivos, a fin de lograr alcanzar el cumplimiento exitoso del proyecto; no se consideró la promoción, ya que la estrategia es de venta a canal mayorista, por lo que no se requieren actividades ni recursos monetarios en este sentido.
- Las actividades operacionales del proceso de producción se las ha definido mediante diagramas de flujos, clasificados en: inspección, cosecha, extracción, calentamiento y envasado, que se los ve reflejados en el Plan de Operación, con el diseño de procesos simples y de fácil ejecución, ya conocidos.
- El diseño organizacional adecuado al volumen de ventas y establecido para tal micro empresa se incorpora al Régimen Impositivo Simplificado RISE. Se conservará el estado legal inicial en el RISE hasta cuando se superen los parámetros establecidos por la Administración Tributaria, al menos en los dos primeros años.
- La inversión total que se requiere para el proyecto es de apenas 4.840,00; la aportación será financiada parcialmente en especie. De acuerdo a los flujos de fondos que se espera alcanzar durante los tres años de vida del proyecto, la inversión será recuperada por valores actuales en un año siete meses; la aportación será financiada parcialmente en especie.
- Para la evaluación financiera de acuerdo a los flujos de fondos y a una tasa de descuento del 22% se determinó un VAN del proyecto de \$4.550,61 ( $VAN > 0$ ), situación que permite confirmar que el proyecto es

aceptable; asimismo la TIR del proyecto se calculó en 30%, siendo mayor que la tasa de descuento, señalando este porcentaje que el proyecto es de bajo riesgo. La razón de Costo al Beneficio es del 94%, que indica que por cada dólar invertido se tendrá un margen de beneficio de 0.94 centavos por dólar.

- Este tipo de proyecto es aconsejable para aquellas personas que deseen mejorar su nivel de vida incursionando en la apicultura como una actividad complementaria a la de su trabajo diario en el público o privado, o para aquellas que busquen una alternativa de negocio con una inversión no muy considerada.
- La presente investigación sirva para adaptaciones, a otras investigaciones con inclinación a este tipo de actividad, y se pueda generar un empleo o tener sin mayores problemas una fuente importante de recursos monetarios adicionales; y a su vez pueda servir de base para la creación de empresas pequeñas, utilizando leyes y reglamentos de la Administración Tributaria, Municipal, Superintendencia de Compañías y Cámara de Comercio de Quito, pudiendo ser: RISE, persona natural no obligado a llevar contabilidad, persona natural obligada a llevar contabilidad y persona jurídica.
- Finalmente, la investigación se la diseñó, planificó y elaboró dentro del contexto de las teorías utilizadas por autores de reconocido prestigio: de lo organizacional, de procesos, de la investigación de mercado, del marketing estratégico, de lo legal, y de la planificación y evaluación financiera.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

- Es recomendable en el desarrollo de las actividades operacionales ordinarias del negocio almacenar la miel en las fechas de abundancia de

producción que es de octubre hasta marzo, para posteriormente venderla a un precio mayor en las fechas de escasez de miel de abeja.

- Los productos como el polen y el propóleo se recomienda extraer de la colmena a partir del tercer año, por el número de colmenas que se tendrá, sin disminuir mucho la producción de miel.
- Se recomienda establecer contactos con personas que autoricen dejar el apiario en sus terrenos y apartados de la población para no tener inconveniente con los moradores del sector.
- Es deseable buscar aliados estratégicos en la apicultura con los cuales se pueda intercambiar conocimientos prácticos y abastecerse del producto en temporadas altas de producción a un menor precio, para posteriormente vender el producto a un mayor precio en temporadas de escasez.
- Tener conocimientos de leyes y reglamentos de la Administración Tributaria, Municipal, Superintendencia de Compañías y Cámara de Comercio de Quito, como una estrategia empresarial para la creación de empresas pequeñas.
- La entrega del producto, para tener utilidades aseguradas con un mínimo de riesgo y a bajo costo será efectuada directamente a los mayoristas y en recipientes limpios y tapados herméticamente para que no se pierdan sus propiedades.
- Se aconseja monitorear los ingresos y parámetros del Régimen Impositivo Simplificado, para no exceder los límites establecidos por el Reglamento de Aplicación del Régimen Tributario Interno, con el objetivo de no tener alguna sanción de parte de la Administración Tributaria, en

razón de haber adoptado una forma únicamente comercial de venta típica de microempresas.

- A medida que la rentabilidad aumenta, el proponente planifica incrementar el número de colmenas para hacer crecer el apiario, lo que permitirá tener mayores ingresos futuros, sin inversiones adicionales.



## REFERENCIAS

### LIBROS

- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de Proyectos* (cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico* (Cuarta ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Flor, G. (2001). *Guía para crear y desarrollar su propia empresa* (Segunda ed.). Quito.
- Fred, R. D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Person Educación.
- Germán, V. (10 de 03 de 2012). Negocio Apícola. (G. Pablo, Entrevistador)
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera* (Decimoprimera ed.). Pearson Educación.
- Hair\_Joseph, B. (2010). *Investigación de mercados* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- James, H. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). Mexico: Pearson.
- Lincoln, B. C. (1995). *El ecosistema es una comunidad de organismos y su medio físico interactúan como una unidad ecológica*.
- Lincoln, B. C. (1995). *La biodiversidad o diversidad biológica* .
- Marcelo, R. (2003). *Metodología de la Investigación Científica* (Segunda ed.). Quito.
- Mirta Romay, J. R. (1999). *Producción Apícola y Desarrollo Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Edigraf.
- Robalino Salazar, L. R. (2008) *Mejoramiento de Procesos*.
- Scott Besley, E. F. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera* (Decimosegunda edición ed.). México D.F., Mexico: McGraw-Hill.
- Zehle, G. F. (2008). *Cómo Diseñar un Plan de Negocios* (primera ed.). Buenos Aires: El Comercio.

## DOCUMENTOS Y REVISTAS ESPECIALISTAS

*Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA, Editora Edigraf, Primera Edición, Buenos Aires – Argentina, 1999 Página 141).*

Asamblea Constituyente. (2000). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial.

Asamblea\_Constituyente. (2011). *Ley Organica de Regimen Tributaria Interno*. Quito: Registro Oficial.

Jarramillo, G. (1998). Folleto APINA. *Productos Apícolas* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Jose, C. (1990). *Apicultura*. Tesis, Universidad Central del Ecuador, Quito.

Legislación, C. y. *Ley de Compañías*.

## PÁGINAS WEB

<http://blog.espol.edu.ec>. (15 de 03 de 2010). Recuperado el 10 de 06 de 2012, de <http://blog.espol.edu.ec/destrella/2010/03/15/el-analisis-del-microentorno-empresarial-2/>

García, M, (septiembre de 2007). Recuperado el 15 de marzo del 2012, de [http://www.uca.es/web/servicios/personal/guia\\_procesos](http://www.uca.es/web/servicios/personal/guia_procesos).

Etapas De La Investigación De Mercado, (agosto, 2010). *BuenasTareas.com*. Recuperado 07 de mayo 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Etapas-De-La-Investigacion-De-Mercado/560601.html>.

Humphrey, A, (agosto,2004). Recuperado el 28 de 06 de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA>.

<http://www.agroecuador.com/web/index.php/afiliados/asociacion-de-productores/169-apicultores-pichincha>. (s.f.).

Tovar, J, (diciembre del 2002). Recuperado el 15 marzo 2012, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/210/1f.htm>.

<http://www.quito.gob.ec>. (2012). Recuperado el 20 de 06 de 2012, de [http://www.quito.gob.ec/planint/patentes/requisitos\\_rev.pdf](http://www.quito.gob.ec/planint/patentes/requisitos_rev.pdf)

# **ANEXOS**

# ANEXO No. 1

## ENCUESTA PARA DISTRIBUIDORES

Objetivo: la presente encuesta tiene por objeto determinar las percepciones y características deseadas por parte de los distribuidores de productos apícolas en el sector Sur del Distrito Metropolitano de Quito.

Fecha:...../...../..... Nombre del encuestador:.....  
 Día Mes Año

Instrucciones: Por favor escriba la información solicitada señale una "X", cuando se le presente alternativas de respuestas.

### A. Información general

1. Sector:.....2. Nombre del negocio.....

3. Señale, por favor, el número de veces en que adquiere los productos apícolas.

PRODUCTOS	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	TRIMESTRAL
Miel				
Polen				
Jalea				

4. Señale, por favor, el tamaño de la presentación del producto apícola que usted habitualmente solicita, y el número de estos solicitados.

Productos		Número de productos solicitados por pedido	Precios por unidad que adquiere
Miel	250 gramos		
	500 gramos		
	1000 gramos		
Polen	250 gramos de polen		
	500 gramos de polen		
Jalea	250 gramos de jalea		

5. Señale, por favor, el grado de preferencia que usted tiene de cada uno de los productos apícolas

Productos	Nada preferida	Algo preferida	Preferida	Muy Preferida
Miel				
Polen				
Jalea				

6. Por favor, marque con una "X" las marcas que usted habitualmente adquiere los productos apícolas.

Producto	Schullo	Apinal	La Miel	Otro especifique
De miel				
De Polen				
De Jalea				

7. Señale, por favor, el medio por el cual usted conoció a su proveedor habitual de productos apícolas.

Por visita del vendedor	Por recomendación	Por contacto del sector apícola	Otros medios (especifique)

8. Por favor mencione sus sugerencias del producto apícola de sus proveedores.

.....  
 .....

Gracias por su colaboración



# ANEXO No. 3

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1712871464001

APELLIDOS Y NOMBRES: GUERRERO GUALOTO MONICA DEL PILAR

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: RISE

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL:

NUMERO:

CONTRIBUYENTE EN SUSPENSION TEMPORAL: No

FEC. NACIMIENTO: 29/11/1974

FEC. ACTUALIZACION: 05/01/2013

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 05/08/2010

FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCION: 05/08/2010

FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 05/01/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE OBTENCION Y VENTA DE MIEL NATURAL DE ABEJAS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Calle: S42H Número: OE9-228 Intersección: CALLE OE9J  
Referencia: BARRIO LA MERCED, A UNA CUADRA DEL PARQUE Teléfono: 023690460

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

\* REGIMEN SIMPLIFICADO

ACTIVIDADES AGRICOLAS

Cuota mensual a pagar: 1.17

El valor de su cuota final será la sumatoria de todos los grupos de actividades que constan en esta sección. El valor final a pagar podrá ser superior si existe retraso en el pago de sus cuotas, de acuerdo al vencimiento establecido según su noveno dígito del RUC.

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

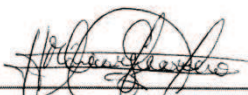
Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002

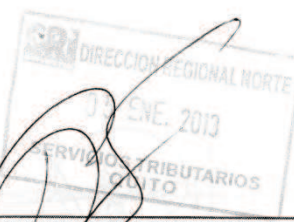
ABIERTOS: 1

JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA

CERRADOS: 1



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: FPSL010410

Lugar de emisión: QUITO/MALDONADO S/N Y EL Fecha y hora: 05/01/2013 15:01:13



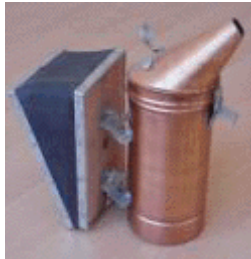




## ANEXO No. 5



## ANEXO No. 6





# ANEXO No. 7

## "CONTRIBUYENTE REGIMEN SIMPLIFICADO"

Guerrero Gualoto Mónica del Pilar  
ACTIVIDADES DE OBTENCIÓN Y VENTA DE MIEL NATURAL  
DE ABEJAS  
La Merced S42H OE9-228 y Calle OE9J  
Telf.: 023690460 / Quito - Ecuador

R.U.C.: 1712871464001

NOTA DE VENTA  
S 002-001-

N° 000000002

Aut.: SRI. 1112143818

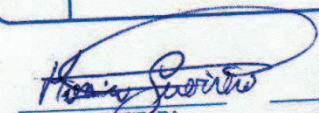
Fecha de aut. de Impresión 07 Enero 2013  
Válida su emisión hasta 07 Enero 2014


Fecha: Quito, 2 Marzo - 2013

Señor (s): Guzman Aguilar Maria E. RUC./C.I. 1711401099001

Dirección: 2 Febrero Calle S OE40-01 Teléfono: 3040167

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT.	V. TOTAL
4	Canecas de Miel de 20 litros %	105	420





TOTAL \$ **420**

F. AUTORIZADA  
LUMA Servicios - Martínez Avendaño José Raúl - RUC. 1709764468001 - Aut. SRI. 10521  
Telf.: 2555-030 / 2558340 - del 1 al 25 - Original Cliente - Copia Emisor

O # 17695 Q