

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA EN LA PARROQUIA DE
PACTO DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PANELA ORGÁNICA EN EL ECUADOR**

DIANA CAROLINA ALBÁN COLIMBA

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO SEMPÉRTEGUI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL**

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LAS MIPYMES EN
ECUADOR**

QUITO, NOVIEMBRE 2022

DIRECTOR:

Mgr. Christian Fajardo Sempértegui

LECTORES:

Apolo Verónica

Muñoz Santiago

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios por permitirme culminar mi tan anhelada carrera universitaria y por haberme dado la sabiduría y fortaleza para seguir adelante a pesar de todas las adversidades.

A mi abuela Fanny, ya que este también era su sueño, por haberme apoyado de manera incondicional, por sus consejos que nunca olvidaré y por todo su amor, y aunque ya no está presente de cuerpo siempre estará presente en mi corazón.

A mi sobrino Juan Camilo que desde su llegada le dio mucha felicidad a mi vida.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la vida y por permitirme llegar hasta el final de mi carrera.

Mi gratitud infinita hacia mis padres por todo el esfuerzo y sacrificio que han hecho por verme cumplir mi tan anhelado sueño, por ser ese apoyo y pilar fundamental en mi vida.

A mi hermano por todos sus consejos, por ser siempre realista conmigo y su apoyo incondicional.

Agradezco de todo corazón a mi tía Rosa Andrade por ser ese apoyo incondicional cuando más lo necesitaba, sin ella no hubiera podido llegar hasta aquí.

A mis amigas de universidad por todos los trabajos, consejos, apoyo y sobre todo por esos momentos de felicidad que pasamos durante nuestro paso por la universidad.

Un agradecimiento especial a mi director de tesis Mgtr. Christian Fajardo Sempértegui por su paciencia y por ser la guía y dirección de este trabajo de titulación.

ÍNDICE

1.	METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	1
1.1.	Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular	1
1.2.	Planteamiento del problema	1
1.3.	Formulación del Problema	2
1.4.	Sistematización del Problema	2
1.5.	Objetivos de estudio	2
1.5.1.	<i>Objetivo General.</i>	2
1.5.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	3
1.6.	Justificación de estudio	3
1.7.	Tipo de estudio y diseño metodológico	4
1.7.1.	<i>Campo o universo de investigación.</i>	4
1.7.2.	<i>Tipo de estudio</i>	4
1.7.3.	<i>Tipo de diseño</i>	5
1.8.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	5
1.8.1.	<i>Fuentes primarias.</i>	6
1.8.2.	<i>Fuentes secundarias.</i>	6
1.8.3.	<i>Procesamiento de datos.</i>	6
1.9.	Etapas de la Investigación	6
2.	MARCO REFERENCIAL	8
2.1	Marco teórico	8
2.2	Marco conceptual	10
2.2.1	<i>Empresa.</i>	10
2.2.2	<i>Misión.</i>	10
2.2.3	<i>Visión.</i>	11
2.2.4	<i>Valores corporativos.</i>	11
2.2.5	<i>Estrategia.</i>	11

2.2.6	<i>Planeación Estratégica.</i>	11
2.2.7	<i>FODA.</i>	12
2.2.8	<i>Mercado.</i>	12
2.2.9	<i>Comercialización.</i>	12
2.2.10	<i>Panela.</i>	12
3.	ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	13
3.1	Levantamiento de información	13
3.1.1	<i>Historia de las empresas.</i>	13
3.1.2	<i>Condiciones actuales de las empresas.</i>	14
3.1.3	<i>Generalidades.</i>	15
3.1.3.1.1	Nombre o Razón Social	15
3.1.3.1.2	Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)	15
3.1.3.1.3	Permiso de funcionamiento	17
3.1.3.1.4	Imagen Corporativa	19
3.1.3.1.4.1	Logotipo Empresarial	19
3.1.3.1.4.2	Tríptico	20
3.1.3.1.4.3	Hola Volante	22
3.1.4	<i>Análisis del Entorno.</i>	23
3.1.4.1.1	Entorno General	23
3.1.4.1.2	<i>Factores Políticos</i>	23
3.1.4.1.3	<i>Factores Económicos</i>	24
3.1.4.1.4	<i>Factores Sociales</i>	25
3.1.4.1.5	<i>Factores Tecnológicos</i>	26
3.1.4.1.6	<i>Factores Ecológicos</i>	26
3.1.4.1.7	<i>Factores Legales</i>	27
3.1.4.2	Entorno Específico	28
3.1.4.2.1	<i>Competidores</i>	28
3.1.4.2.2	<i>Clientes</i>	31
3.1.4.2.3	<i>Proveedores</i>	31
3.2	Análisis de datos	32
3.2.1	<i>Planificación.</i>	32
3.2.1.1	Análisis Interno	32

3.2.1.1.1	Segmentos de mercado	32
3.2.1.1.2	Propuesta de Valor.....	32
3.2.1.1.3	Canales.....	33
3.2.1.1.4	Relaciones con los clientes	33
3.2.1.1.5	Fuentes de ingresos	33
3.2.1.1.6	Recursos clave	34
3.2.1.1.7	Actividades clave	34
3.2.1.1.8	Asociaciones clave.....	34
3.2.1.1.9	Estructura de Costos	35
3.2.2	<i>Lienzo de Modelo de Negocio</i>	36
3.2.3	<i>Proceso de producción de Panela</i>	37
3.2.4	<i>Planeación o Formulación Estratégica</i>	43
3.2.4.1	Misión	43
3.2.4.2	Visión.....	44
3.2.4.3	Valores de la empresa	44
3.2.4.4	Objetivos Estratégicos	44
3.2.4.4.1	Perspectiva Financiera/Clientes	44
3.2.4.4.2	Perspectiva Procesos Internos.....	44
3.2.4.4.3	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	45
3.2.4.5	Matriz FODA.....	46
3.2.4.6	Cadena de Valor.....	47
3.2.4.7	Acciones Estratégicas	48
3.2.4.8	Políticas.....	49
3.2.4.8.1	Administrativas	49
3.2.4.8.2	Para Empleados.....	49
3.2.4.8.3	Para Clientes	50
3.2.4.8.4	Para Proveedores.....	50
3.4.5	<i>Organización</i>	51
3.4.5.1	Organigrama Estructural	51
3.4.5.2	Organigrama Funcional	51
3.4.6	<i>Control</i>	55
3.4.6.1	Monitoreo Administrativo	55
3.4.6.2	Monitoreo Administrativo de Empleados	56
3.4.6.3	Monitoreo Administrativo de Clientes.....	57

3.4.6.4	Monitoreo Administrativo de Proveedores	58
4.	DISCUSION Y RESULTADOS	59
4.1.	Preparación de información componente económico.....	59
4.1.1.	<i>Activos</i>	59
4.1.1.1	Activos Fijos	59
4.1.2.	<i>Costos y gastos</i>	60
4.1.2.1	Costo de venta.....	60
4.1.2.2	Gastos Administrativos.....	61
4.1.2.3	Gastos de Venta	62
4.1.2.4	Inversión Financiera.....	62
4.1.3.	<i>Estado de situación</i>	63
4.1.4.	<i>Estados de Resultados Integral</i>	65
4.1.5.	<i>Presupuesto</i>	66
4.1.5.1	Ingresos	66
4.1.5.1.1	Precio de venta.....	67
4.1.5.2	Egresos.....	67
4.1.6.	<i>Estados Financieros</i>	67
4.1.6.1	Estado de situación proyectado.....	68
4.1.6.2	Estado de Resultados Integral.....	70
4.1.6.3	Flujo de Efectivo.....	71
4.2.	Análisis, interpretación y presentación de resultados	73
4.2.1.	<i>Valor Actual Neto.....</i>	73
4.2.2.	<i>Tasa Interna de Retorno.....</i>	74
4.2.3.	<i>Tasa de Descuento</i>	74
4.2.4.	<i>Periodo de recuperación de Inversión</i>	75
4.2.5.	<i>Relación Costo Beneficio</i>	76
4.2.6.	<i>Punto de Equilibrio</i>	77
4.2.7.	<i>Índices Financieros</i>	79
4.2.8.	<i>Análisis de sensibilidad.....</i>	80
4.2.8.1	Escenario Optimista.....	81
4.2.8.2	Escenario Base.....	81

4.2.8.3	Escenario Pesimista	82
4.3.	Conclusiones	83
4.4.	Recomendaciones.....	84
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales Cultivos de Pichincha en el 2021	24
Tabla 2. Planeación Estratégica	43
Tabla 3. Matriz FODA	46
Tabla 4. Monitoreo Administrativo	55
Tabla 5. Monitoreo de Empleados	56
Tabla 6. Monitoreo de Clientes.....	57
Tabla 7. Monitoreo de Proveedores	58
Tabla 8. Activos Fijos	59
Tabla 9. Costo de Ventas	60
Tabla 10. Costo de producción semanal	61
Tabla 11. Gastos Administrativos.....	61
Tabla 12. Gastos de Venta	62
Tabla 13. Inversión Financiera	62
Tabla 14. Estado de situación Financiera 2022	63
Tabla 15. Estado de Resultados Integral 2023	65
Tabla 16. Ingresos Anuales Proyectados	66
Tabla 17. Precio de Venta.....	67
Tabla 18. Egresos anuales proyectados	67
Tabla 19. Estado de Situación Proyectado.....	68
Tabla 20. Estado de Resultado Integral Proyectado	70
Tabla 21. Flujo de Caja Proyectado	72
Tabla 22. Valor Actual Neto	73
Tabla 23. Tasa Interna de Retorno	74
Tabla 24. Tasa de Descuento	75
Tabla 25. Periodo de Recuperación de la Inversión	76
Tabla 26. Cálculo del PRI.....	76
Tabla 27. Relación Costo Beneficio	76
Tabla 28. Punto de Equilibrio	78
Tabla 29. Punto de Equilibrio General	78
Tabla 30. Índices Financieros	80
Tabla 31. Escenario Optimista.....	81

Tabla 32. Escenario Base	81
Tabla 33. Escenario Pesimista	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Permiso de Funcionamiento ARCSA.....	17
Figura 2. RUC.....	18
Figura 3. Logo empresarial.....	19
Figura 4. Tríptico	20
Figura 5. Continuación Tríptico	21
Figura 6. Hoja Volante	22
Figura 7. Productos San Jose Prosanjo CIA	28
Figura 8. Logo Productos Schullo S.A.	29
Figura 9. Logo Asociación Camari.....	30
Figura 10. Logotipo de la marca registrada de COPROPAP.....	30
Figura 11. Logo Alitecno.....	31
Figura 12. Lienzo Modelo de Negocio	36
Figura 13. Siembra de la caña de azúcar	37
Figura 14. Control de malezas	37
Figura 15. Cosecha de la caña de azúcar	38
Figura 16. Transporte de la caña de azúcar	38
Figura 17. Llegada de caña de la cama de azúcar al área de almacenamiento	39
Figura 18. Extracción del jugo de caña	39
Figura 19. Proceso de filtrado del jugo de caña.....	40
Figura 20. Proceso de evaporación	40
Figura 21. Extracción de miel.....	41
Figura 22: Batido y enfriamiento	41
Figura 23. Proceso de cernido	41
Figura 24. Obtención de panela en polvo	42
Figura 25. Cadena de Valor	47
Figura 26. Acciones Estratégicas.....	48
Figura 27. Organigrama Estructural	51

RESUMEN EJECUTIVO

Pacto, conocida como la capital de la panela, es una parroquia rural ubicada al noroccidente de la provincia de Pichincha, donde gran parte de las familias de esta localidad se dedican a la producción de panela como sustento económico.

La panela es un producto que va teniendo aceptación en el mercado como un producto sustituto a los endulzantes, no solo por ser un producto orgánico elaborado sin ningún tipo de aditivo químico, si no también por su gran valor nutricional que aporta al cuerpo humano.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa en Pacto dedicada a la comercialización y producción de panela a nivel nacional, la propuesta pretende elaborar y comercializar panela orgánica sin la intervención de algún intermediario y bajo su propia marca.

Para la creación de este plan de negocio se realizará un análisis del entorno general e interno, la planeación de estrategias, planteamiento de objetivos estratégicos, estructura organizacional, acciones estratégicas para luego presentar el análisis financiero proyectado y finalmente confirmar la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: caña de azúcar, panela orgánica, producción, molienda, consumidores, producto sustituto.

ABSTRACT

Pacto, also known as the capital of panela, it is a rural parish located in the northwest of the province of Pichincha, in this place a large part of the families of this town are dedicated to the production of panela as an economic support.

Panela is a product that is increasing the acceptance in the market, as a substitute product for the sweeteners, not only for being an organic product made without any chemical additives, but also for its great nutritional value to the human body.

The goal of this work is to develop a business plan, for the creation of a company in Pacto dedicated to the merchandising and production of panela at national level, the proposal intends to elaborate and commercialize organic panela without the intervention of any intermediary and under its own brand.

For the creation of this business plan, an analysis of the general and internal environment, strategy planning, strategic objectives, organizational structure, strategic actions will be carried out and then the planned financial analysis will be presented and finally the feasibility of the project will be confirmed.

Key words: sugar cane, organic panela, production, cane mill, consumers, substitute product.

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

1.1. Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular

- Plan de negocios para una empresa en la Parroquia de Pacto dedicada a la producción y comercialización de panela orgánica en el Ecuador.

1.2. Planteamiento del problema

La Parroquia de Pacto es considerada la capital de la panela en Ecuador. La economía de esta parroquia depende principalmente de la agricultura y la ganadería, en la cual se destaca el cultivo de la caña de azúcar; siendo la producción de panela a partir del jugo de caña el principal producto de la parroquia (González y Zúñiga, 2022).

Según el GAD de Pacto, la producción de caña de azúcar en Pacto es la principal fuente generadora de empleo; el 20% del área de esta parroquia se utiliza para la agricultura, ocupando alrededor de 5,540 hectáreas, de las cuales un 80% producen caña de azúcar, con la cual se elabora panela para consumo local y exportación (González y Zúñiga, 2022).

La actividad panelera se realiza desde aproximadamente 70 años, durante ese tiempo los productores han logrado mantenerse en el mercado y sostener a sus familias sin empobrecer los suelos y desarrollando actividades de manera sostenible, como se plantea en los ODS de las Naciones Unidas (González y Zúñiga, 2022).

Pacto es el núcleo del comercio para algunas comunidades vecinas cuya economía está vinculada directamente con la producción y comercialización de la panela; actualmente no se ha podido encontrar un mecanismo óptimo para la comercialización del producto sin la necesidad de la existencia de intermediarios.

La producción de panela en esta parroquia afronta algunas dificultades; por ejemplo, el modelo tradicional de comercialización donde se cuenta con un solo día para comercializar el producto, la variación del precio, carencia de permisos y registro sanitario, lo cual obliga a los productores a realizar la distribución mediante intermediarios.

De esta manera nace la necesidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de panela directamente a tiendas, bodegas y supermercados a nivel nacional.

1.3. Formulación del Problema

¿Cuál es el Plan de negocios para una empresa en la Parroquia de Pacto dedicada a la producción y comercialización de panela orgánica en el Ecuador?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual del sector de la panela orgánica en noroccidente de la provincia de Pichincha?
- ¿Cuál es el modelo de negocio y la formulación estratégica para la empresa?
- ¿Cuál es la viabilidad financiera para la empresa productora de panela?

1.5. Objetivos de estudio

1.5.1. Objetivo General.

- Desarrollar un plan de negocios para una empresa en la Parroquia de Pacto dedicada a la producción y comercialización de panela orgánica en el Ecuador.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del sector de la panela orgánica en noroccidente de la provincia de Pichincha.
- Definir el modelo de negocio y formulación estratégica para la empresa.
- Evaluar la viabilidad financiera para la empresa productora de panela.

1.6. Justificación de estudio

Debido a diversos estudios científicos que relacionan el consumo excesivo de azúcar refinada y/o edulcorantes con varias enfermedades mortales, incluso la obesidad, diabetes, enfermedad cardíaca y cáncer, se tiene la necesidad de ofrecer una alternativa natural que permita endulzar alimento y/o bebidas con un aporte nutricional a la salud.

La panela se considera un alimento saludable, cuyo único ingrediente es el jugo de la caña de azúcar; su elaboración no conlleva ningún tipo de proceso de refinado ni se añaden aditivos o conservantes, al conservar los nutrientes de la caña de azúcar aporta minerales, vitaminas y otras propiedades beneficiosas para la salud.

El consumo de panela aporta con minerales tales como: calcio, hierro, magnesio y vitaminas como B1, B2, B3, B5, B6, B7, su alto contenido de sales minerales representa beneficios para el desarrollo armónico del cuerpo humano; la panela es beneficiosa para la salud ya que ayuda a alcanzar los niveles nutricionales apropiados y requeridos para un buen funcionamiento del cuerpo humano (COPROPAP, 2019).

Las diferencias entre el azúcar y la panela surgen a partir de la elaboración. El azúcar se obtiene a través de algunos procesos químicos, es su elaboración desaparecen algunos minerales que contiene la caña de azúcar; mientras que la elaboración de la panela se realiza mediante la extracción del jugo de la caña cristalizado por evaporación, sin pérdida de nutrientes y dando origen a un alimento sano y nutritivo (Villalta, 2012).

La producción de panela en la parroquia de Pacto es una de las principales fuentes de ingreso para las familias, al igual que las actividades ganaderas y de turismo; sin embargo, la producción de panela es un negocio que se sigue manteniendo de generación en generación.

El factor clima es de gran importancia para el desarrollo de este proyecto, Pacto al contar con un clima húmedo subtropical, un lugar muy favorable para el cultivo de la caña de azúcar, al igual otros productos perecientes a la región costa.

Incluyendo lo mencionado anteriormente, la decisión de realizar el plan de negocios para la creación de una empresa en la Parroquia de Pacto dedicada a la producción y comercialización de panela orgánica en el Ecuador, nace de la motivación de poner en práctica todos los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera para finalmente obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

1.7. Tipo de estudio y diseño metodológico

1.7.1. Campo o universo de investigación.

La presente investigación se va a desarrollar en base a una muestra tomada del sector de la panela en el noroccidente de la provincia de Pichincha, conformada por un grupo de personas con relación directa con el negocio, de manera que se logre recolectar la información necesaria y práctica para el pertinente análisis.

El campo de estudio de la investigación tiene un enfoque de tipo cualitativo con un alcance exploratorio descriptivo.

1.7.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio para el presente plan de negocios es de tipo exploratorio; entendiéndose que el estudio exploratorio permite aproximarse a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular (Hernández et al., 2014).

Para analizar los factores del objeto de la investigación se utilizará el tipo de estudio descriptivo; cuyo objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Nicomedes, 2018).

Este método descriptivo permitirá definir información específica del sector de la panela, para posteriormente realizar su análisis y lograr el plan de negocios en dicho sector.

1.7.3. Tipo de diseño

El desarrollo del estudio tendrá un enfoque cualitativo, ya que la investigación cualitativa se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar; este tipo de enfoque no necesariamente se preocupa en medir, si no cualificar y describir el fenómeno social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bonilla y Rodríguez, 2005).

El diseño de la investigación en el presente trabajo es de tipo no experimental, ya que este tipo de investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador (Hernández et al., 2014).

1.8. Técnicas e instrumentos de recolección de información

El método de recolección de información es parte fundamental del diseño metodológico; por lo cual en el presente trabajo se tomará técnicas de recolección de información de tipo de fuente primaria y secundaria lo cual ayudará a la obtención de datos confiables que sean útiles para el desarrollo.

1.8.1. Fuentes primarias.

La información de tipo primaria se obtendrá gracias a la participación de un grupo de personas que mantiene una relación directa con el negocio de producción de panela en el noroccidente de Pichincha, esta información se alcanzará a través de técnicas como entrevistas y la observación cualitativa de forma que se consiga datos relevantes para el desarrollo de la investigación.

1.8.2. Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias contienen información sintetizada y reorganizada que permiten sustentar la información obtenida de fuentes primarias. La información, en su mayoría serán referencias de una biblioteca la misma que ayudará a confirmar los hallazgos obtenidos en la fuente primaria del sector de la panela en el noroccidente de Pichincha.

1.8.3. Procesamiento de datos.

Para el procesamiento de la información se utilizará el software de Microsoft Office, este permitirá realizar la presentación de gráficos y tablas correspondientes al análisis de la información obtenida de entrevistas y de observación cualitativa.

1.9. Etapas de la Investigación

En la primera etapa del presente trabajo se analizará la situación actual del sector de la panela orgánica en noroccidente de la provincia de Pichincha con el fin conocer la estructura y características del sector.

En la segunda parte se definirá el modelo de negocio y formulación estratégica para la empresa con la creación de la misión, visión, valores corporativos y objetivos para poder establecer metas que puedan cumplirse en un tiempo determinado.

Finalmente, en la tercera etapa de este trabajo de investigación se evaluará la viabilidad financiera para la empresa productora de panela, para determinar la probabilidad de que el proyecto sea o no viable.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

En la década de los noventa, a través de la Corporación Financiera Nacional surge el interés de brindar el apoyo necesario a la producción panelera en la Parroquia de Pacto, la cual inicia cuando no existía mayormente un motivante para promover las actividades de este sector de producción (Cevallos, 2012).

El sector panelero en la provincia de Pichincha en los últimos años ha logrado un gran adelanto en relación con el resto del país, el sector se ha agrupado con la finalidad de producir y exportar panela granulada completamente natural y orgánica, la cual se está posicionando en el mercado europeo principalmente en reemplazo del azúcar (Cevallos, 2012).

En la provincia de Pichincha, los cañicultores buscaron una forma asociativa que les permita incrementar sus ganancias y aumentar su mercado a niveles internacionales; en el barrio El Paraíso ubicado en la parroquia de Pacto nace la primera iniciativa en cuanto a la producción orgánica y comercialización de panela de una manera asociativa, es así como se da la creación de la Cooperativa de Producción de Panela El Paraíso COPROPAP (Cevallos, 2012).

La creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de la panela crea la necesidad de conocer y comprender la misión, visión y la formulación de estrategias como el marco general de referencia que servirán de base para el negocio.

Un plan de negocios es un documento escrito, que identifica una idea que luego es plasmada en la elaboración de un producto o servicio enfocado a satisfacer las necesidades del consumidor, permitiendo así la obtención de los objetivos propuestos en el plan (Floréz, 2015).

El plan de negocios es el resultado de un proceso de planeación que busca combinar la forma y el contenido; el plan de negocios permite analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y modelo de negocio elegido, ayudando a

establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias (Weingberger, 2009).

Según (Wieland *Et al.*, 2017) los planes de negocio se desarrollan como documentos de planificación extensiva y detallada en los que se expone la importancia de las oportunidades identificadas por el emprendedor, además de exponer el problema existente y la manera en la que el emprendimiento logrará ofrecer soluciones oportunas a los clientes (Gerson et al., 2021).

Es necesario que un plan de negocios involucre el análisis de un mercado para así poder identificar las carencias o necesidades que puedan ser resueltas mediante una oferta innovadora que contribuya al crecimiento del sector estudiado y que lucre al oferente en términos de capital y de productividad (Gerson et al., 2021).

Hellebust y Kallinger (1991), señalan que “seleccionar un objetivo es escoger una de las alternativas posibles futuras del negocio; el hecho de que un objetivo sea alcanzable no significa que seguramente se logrará, es necesario tomar en cuenta los recursos disponibles o como allegarse a dichos recursos” (Bojórquez y Pérez, 2013).

Para (Ramírez y Cabello, 1997), mencionan que la primera herramienta que una empresa debe de implementar es la planeación estratégica, ya que por este medio de la planificación es posible determinar muy claro a dónde quiere ir (Bojórquez y Pérez, 2013).

Según Arranz (1995), “la misión refleja el propósito de la organización, determina el porqué de su existencia y establece el concepto del negocio en que está involucrada” (Bojórquez y Pérez, 2013).

De acuerdo con (Koontz y Weihrich, 2001) la estrategia consiste determinar los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento de dichos objetivos (Bojórquez y Pérez, 2013).

Según (Arranz, 1995), la planeación estratégica propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes; la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión que la alta dirección se propone ya sea a largo, mediano o corto plazo (Bojórquez y Pérez, 2013).

La base del crecimiento y permanencia de las empresas radica en el diseño de estrategias; esto se logra con un proceso de planeación y control que involucra desde al dueño o propietarios hasta la última de las áreas para lo cual es importante el establecer objetivos y metas por área (Dussel et al., 1997).

Varios autores conciben a la planeación estratégica como un procedimiento o herramienta utilizada por las empresas para establecer los objetivos a cumplir para llegar al fin deseado.

En el contexto legal para la creación de una empresa las entidades relacionadas son: Superintendencia de compañías, Servicio de Rentas Internas (SRI), Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria (ARCSA).

El Instituto Ecuatoriano de Normalización, establece la norma técnica ecuatoriana INEN 2 332:2002, esta norma hace referencia los requisitos que debe cumplir la panela granulada destinada para consumo humano (INEN, 2002).

En el Ecuador existen compañías certificadoras: ECOCERT, BIOLATINA, BCS ÖKOGARANTIE; estas entidades certificadoras trabajan de acuerdo con la Norma ISO Guía 65 (Arcos, 2017).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Empresa.

Es una entidad organizativa con el objetivo de cubrir ciertas necesidades en un sector determinado y obtener beneficios a partir de ello (Chavez, 2022).

2.2.2 Misión.

Razón principal por la cual una empresa existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad; de esta manera, la misión de una

empresa permite establecer la base de un plan de negocios (Santander Universidades, 2022).

2.2.3 *Visión.*

Es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, siendo la imagen a futuro de cómo se desea que sea la empresa más adelante; su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado (Florindio, 2021).

2.2.4 *Valores corporativos.*

Son los principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones de una empresa; definen cuáles son las pautas sobre las que se trabaja e influyen de forma directa al desarrollo de la empresa (Santander Universidades, 2022).

2.2.5 *Estrategia.*

La estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía (Henry y James, 1993).

2.2.6 *Planeación Estratégica.*

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, para poder definir estrategias y políticas y así lograr las metas propuestas (Steiner, 2007).

2.2.7 *FODA.*

Es una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas; esta herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce, 2006).

2.2.8 *Mercado.*

Es una organización que les permite a los oferentes (vendedores) y a los demandantes (compradores) establecer un vínculo comercial con el fin de realizar acuerdos o intercambios para adquirir productos o servicios (Educatina, 2013).

2.2.9 *Comercialización.*

Es el conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor, a través de un mercado determinado (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018).

2.2.10 *Panela.*

Es un tipo de endulzante natural extraído directamente del jugo de la caña de azúcar y elaborado artesanalmente sin refinar ni blanquear; la panela es el jugo de la caña de azúcar que, a base de varias ebulliciones, pierde humedad y forma una melaza, al enfriarse y secarse, se solidifica (Madre Tierra, 2022).

3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

3.1 Levantamiento de información

3.1.1 Historia de las empresas.

Los inicios de la actividad panelera en la parroquia Pacto data desde la década de los noventa, desde esta década se empieza a apoyar la iniciativa de producción de panela a través de la Corporación Financiera Nacional, y también empieza a existir aceptación de este producto por parte de los consumidores los cuales reconocen el valor nutritivo de la panela (Cevallos, 2012).

Productos San José Cia. Ltda. es una empresa que cuenta con tres modelos de negocios: Cositas de Picar Kikos; de servicios turísticos y de alimentos agroindustriales; esta empresa cuenta con una hacienda llamada “El Rosario”, la cual se encuentra ubicada en la parroquia de Pacto, esta propiedad posee plantaciones de caña orgánica, las cuales son utilizadas netamente para la producción de panela (Lapuerta, 2013).

En el 2008 se constituye legalmente la Corporación Loma de Santa Teresita de Pacto “COLSPA”, constituida con aproximadamente 40 socios paneleros; la creación de esta cooperativa fue como respuesta a la alta demanda que la panela granulada producía y que las haciendas de Productos San José no podían abastecer (Lapuerta, 2013).

COPROPAP es la Cooperativa de Producción de panela El Paraíso, conformada por socios activos agricultores productores de panela orgánica que trabajan en microempresas artesanales familiares que están localizados en 7 comunidades de la parroquia, esta asociación está ubicada en la parroquia Pacto (Cevallos, 2012).

La constitución de COPROPAP, nace como una respuesta a la posición de los intermediarios frente al juego de oferta y demanda de la panela; su objetivo es trabajar en forma asociada buscando mejorar la calidad de la panela, y la apertura a nuevos mercados (Cevallos, 2012).

En el año 2005, la fundación Maquita Cushunchic (MCCH) empieza una relación comercial con COPROPAP, las negociaciones que sostienen estas dos organizaciones responden a la búsqueda de establecer lógicas de comercio justo, sin trabajo infantil, con equidad de género, transparencia en las transacciones de todas las partes involucradas y distribución equitativa en los recursos generados (Arcos, 2017).

Según (Cevallos, 2012), menciona que “La fundación MCCH es la encargada de la recepción semanal de panela granulada producida por los diferentes socios de la COPROPAP con base a precios fijados por mutuo acuerdo y a las especificaciones de calidad impuestas por la Cooperazione Terzo Mondo (CTM) de Italia dentro del concepto del comercio justo, de esta manera la actividad de la COPROPAP se mantiene independiente de la oferta del sector y de la demanda de los intermediarios”.

3.1.2 Condiciones actuales de las empresas.

El sector panelero en la provincia de Pichincha se ha agrupado con la finalidad de producir y exportar panela orgánica, la cual se está posicionando en el mercado europeo principalmente en reemplazo del azúcar (Cevallos, 2012).

Según el (CONSEP, 2011) en el Ecuador, las veintitrés provincias son productoras de caña de azúcar y tienen actividad panelera (Quezada et al., 2018).

La apreciación de la panela dentro de los ingredientes endulzantes cada vez es tiene más aceptación entre los consumidores, al considerarse como un producto que aporta a la salud (MPCEIP, 2021).

Como efecto después la pandemia, el incremento del comercio digital y la búsqueda de productos saludables han generado una gran oportunidad para la panela orgánica en el comercio electrónico; en este sector alimenticio, los actores de la cadena como exportadores e importadores se han adaptado a los medios digitales con la finalidad de satisfacer la demanda de los consumidores (MPCEIP, 2021)

Según los datos del Banco Central, la participación del sector cañicultor sobre el PIB en 2019 fue del 0.14%; en el mismo año se exportaron aproximadamente 60.35 mil de toneladas de productos elaborados y refinados de la caña de azúcar a USD 479.45 la tonelada (González y Zúñiga, 2022).

Según (CAMARI, 2007) la asociatividad constituye uno de los pilares fundamentales en este sector, puesto que ha sido la forma de alcanzar la venta en mercados internacionales, empresas comercializadoras de productos de comercio justo y comercio verde como Maquita Cunsunchig y Camari FEP acopian el producto terminado en cada uno de los mini trapiches de las distintas localidades del Ecuador para posteriormente empacarlo y exportarlo hacia distintos países (Quizanga, 2012).

3.1.3 Generalidades.

3.1.3.1.1 Nombre o Razón Social

El nombre del presente proyecto es: “Panela Orgánica JB”, la elección de este nombre nace de la producción de panela sin ningún tipo de aditivo químico en su proceso de elaboración. La letra J conmemora a Julio y Juan, padre e hijo de una de las socias de este proyecto y la letra B hace referencia al apellido de los demás socios provenientes de la familia Barrera.

3.1.3.1.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

La constitución de esta empresa es mediante una sociedad civil, que es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero o industria con ánimo de repartir entre si las ganancias, su responsabilidad es limitada (Moscoso, 2008).

La ventaja de este tipo de sociedad es su fácil forma de constitución ya que es mucho más rápida, no requiere de la aprobación de ninguna autoridad para quedar plenamente constituida; la constitución de este tipo de sociedad se la realiza a través de una escritura pública (Moscoso, 2008).

En términos económicos la constitución de una sociedad civil tiene un costo menor que la constitución de una compañía pues no requiere inscripción y no necesita afiliación obligatoria a ninguna de las cámaras (Moscoso, 2008).

En este tipo de sociedades, los socios pueden disponer de las utilidades liquidadas, descontando el 15% que es destinado a trabajadores, pues es obligatorio para las compañías el formar una reserva legal conforme lo establece la ley de Compañías en los artículos 109 y 297; además la Sociedad Civil tiene que cumplir con las mismas obligaciones tributarias y cuenta con los mismos derechos que cualquier compañía (Moscoso, 2008).

3.1.3.1.3 Permiso de funcionamiento

**AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA**
DR. LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: ARCSA-2022-14.1.10.4-0000227

Nombre o Razón Social del establecimiento: BARRERA BONILLA LUZ JENNY
Nombre del Propietario o Representante Legal: BARRERA BONILLA LUZ JENNY
Número del RUC del establecimiento: 1710499490001 Establecimiento N°: 2
Provincia: PICHINCHA
Cantón: QUITO
Parroquia: PACTO
Sector/Referencia: DIAGONAL AL COMPLEJO TURISTICO LA DELICIA
Dirección: CARRETERO: VIA LA DELICIA INGAPI KILOMETRO: 2 BARRIO: LA DELICIA CALLE: SIN NOMBRE NUMERO: 2 INTERSECCION: LA DELICIA INGAPI
Actividades / Tipo(s) de establecimiento(s):
* 14.1.10.4 ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACION DE AZUCARES, PANELA, JARABES Y MIELAS MICROEMPRESA. Riesgo: Bajo
Fecha de Emisión: 07-10-2022
Fecha de Vigencia: 07-10-2023
Total pago: 0.00
Estado: VIGENTE
Fecha de Impresión del Documento: 07-10-2022


Mgs. Milton Eduardo Zambrano Masache
Coordinador General Técnico de Certificaciones - Agencia Nacional De Regulación, Control Y Vigilancia Sanitaria - ARCSA "Dr. Leopoldo Izquieta Pérez", Encargado

 Ministerio de Salud Pública

Las condiciones en la cual se emitió el Permiso de Funcionamiento, son verificables en cualquier momento por el Sistema Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria "Dr. Leopoldo Izquieta Pérez" y este se emite en el formato a la fecha de impresión del documento.



Figura 1. Permiso de Funcionamiento ARCSA

Apellidos y nombres BARRERA BONILLA LUZ JENNY		Número RUC 1710499490001
Estado ACTIVO	Régimen GENERAL	Artesano No registra
Fecha de registro 06/04/2005	Fecha de actualización 07/10/2022	
Inicio de actividades 06/04/2005	Reinicio de actividades 11/03/2016	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO		Obligado a llevar contabilidad NO
Tipo PERSONAS NATURALES	Agente de retención NO	Contribuyente especial NO

Domicilio tributario**Ubicación geográfica**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CENTRO HISTÓRICO

DirecciónCalle: GUAYAQUIL Número: N11-122 Intersección: CALDAS Número de oficina: PB
Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA IGLESIA DE SAN BLAS**Medios de contacto**

Email: jennybarrera1969@hotmail.com Celular: 0997067611

Actividades económicas

- M74901001 - PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES.
- L68200203 - ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO (VIVIENDA).
- L68200202 - ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO (LOCALES COMERCIALES).
- C10720102 - PRODUCCIÓN DE PANELA.
- M69100102 - ACTIVIDADES DE REPRESENTACIÓN JURÍDICA DE LOS INTERESES DE UNA PARTE CONTRA OTRA, SEA O NO ANTE TRIBUNALES U OTROS ÓRGANOS JUDICIALES, REALIZADAS POR ABOGADOS O BAJO LA SUPERVISIÓN DE ABOGADOS: ASESORAMIENTO Y REPRESENTACIÓN EN PROCEDIMIENTOS PENALES.
- A01140001 - CULTIVO DE CAÑA DE AZÚCAR.

Establecimientos**Abiertos**

2

Cerrados

0

Obligaciones tributarias

- 2011 DECLARACION DE IVA

Figura 2. RUC

3.1.3.1.4 Imagen Corporativa

3.1.3.1.4.1 Logotipo Empresarial



Figura 3. Logo empresarial

3.1.3.1.4.2 Tríptico

¿Sabías qué?

La panela es un endulzante de origen natural, siendo esta azúcar integral de caña, más saludable que el azúcar refinado.

Es rica en vitaminas y minerales, destacando las del grupo B, A, C, D y E y contiene minerales como el hierro, manganeso, zinc, magnesio.

La panela tiene propiedades energizantes que resulta de mucha ayuda para brindar fuerza y energía durante actividades físicas.



Ubicación



(593) 0990426769

jbpanelaorganica@gmail.com

Barrio La Delicia
Pacto - Pichincha



www.jbpanelaorganica.com.ec

Elige siempre



lo natural

Figura 4. Tríptico

Misión

Somos una empresa que se dedica a la producción y comercialización de panela como endulzante natural orgánico bajo los más estrictos controles de calidad y comprometidos con el bienestar social para poder satisfacer los requerimientos de todos nuestros clientes.

Visión

Posesionarnos para el 2027 como la empresa líder en la producción y comercialización de panela orgánica cumpliendo con las expectativas nutricionales de los consumidores a nivel nacional.

Objetivos Estratégicos

Ser exportadores de panela orgánica para el año 2027

Abrir una tienda propia en la ciudad de Quito con productos derivados de la panela 2025.

Incrementar las ventas en un 30% para el año 2025.

Establecer un plan detallado de estrategias de distribución y ventas.

Establecer un control de calidad del productos.

Mejorar la coordinación de las actividades diarias a través del fortalecimiento de la comunicación vertical.

Panela Granulada



Panela 100% orgánica



Panela Saborizada

Figura 5. Continuación Tríptico

3.1.3.1.4.3 *Hola Volante*

JB
PANELA ORGÁNICA
Pacto - Pichincha

Elige siempre lo natural

25%
de descuento

Panela 100% orgánica

 (593) 0990426769 Presenta este volante y obtén una nuestra gratis de la nueva panela saborizada

 Barrio La Delicia
Pacto - Pichincha

www.jbpanelaorganica.com.ec

Figura 6. Hoja Volante

3.1.4 Análisis del Entorno.

3.1.4.1.1 Entorno General

El análisis del entorno general hace referencia a el análisis de los factores externos a la empresa pero que, si son relevantes para la misma, su análisis resulta vital para la generación de estrategias a corto y largo plazo (Ingenio Empresa, 2018).

3.1.4.1.2 Factores Políticos

Según la Agenda para la Transformación Productiva, la política productiva surge de la facilitación que se brinda al acceso de los recursos productivos a todos los tipos de empresas, emprendimientos y a los actores de la economía popular y solidaria (MCPEC, 2011).

Como factor político que influye en el sector panelero están las políticas sectoriales propuestas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) que de desglosan de siguiente manera:

- Política de Producción y Productividad enfocada en el desarrollo de los procesos productivos con mejoras en temas relacionados con: semillas, suelos, fertilizantes, riego, extensión y transferencia de tecnología (MCPEC, 2011).
- Política Ambiental y de Biodiversidad se enfoca en el manejo sustentable de la agricultura la recuperación de saberes ancestrales a través de la potenciación de la agrobiodiversidad (MCPEC, 2011).
- Política de Comercialización que tiene un enfoque con el desarrollo de procesos eficientes en el tema de almacenamiento y distribución, precios (eliminación de intermediación ineficiente), formalización y acceso al mercado (MCPEC, 2011).
- Política de Acceso a Factores de Producción enfocada hacia la redistribución y propiedad de la tierra, acceso al agua, al capital y trabajo (MCPEC, 2011).

Estas políticas propuestas por el MAGAP favorecen a la agroindustria panelera ya que su enfoque es impulsar emprendimientos asociativos mediante empresas campesinas, regulación y formalización de asociaciones de productores.

3.1.4.1.3 Factores Económicos

Según los datos presentados por el del Banco Central en el 2020, la participación del sector cañicultor sobre el PIB en 2019 fue del 0.14% y generó 4,752 empleos directos a nivel nacional (González y Zúñiga, 2022).

Los datos presentados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en el 2021 señalan que, el cultivo de caña ocupa el noveno lugar en la lista de los principales cultivos de la provincia de Pichincha, con 1.488 hectáreas plantadas, 1.420 hectáreas cosechadas y una producción de 30.895 toneladas, lo que equivale al 21.75% de rendimiento por hectárea (SIPA, 2022).

Tabla 1. Principales Cultivos de Pichincha en el 2021

Principales Cultivos - 2021					
Nivel Provincial: PICHINCHA					
No.	Producto	Sup Plantadas (ha)	Sup Cosechadas (ha)	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1	Cacao	13.523	9.059	6.416	0,71
2	Palma aceitera	11.632	4.907	16.021	3,26
3	Maíz suave choclo	3.056	2.803	8.390	2,99
4	Maíz suave seco	3.036	2.627	2.136	0,81
5	Palmito (Tallo fresco)	2.214	2.134	12.472	5,85
6	Aguacate (Fruta fresca)	2.205	1.770	8.781	4,96
7	Cebolla blanca (Tallo fresc..	2.080	2.080	3.651	1,76
8	Papa	1.804	1.713	25.046	14,62
9	Caña de azúcar para otros ..	1.488	1.420	30.895	21,75
10	Trigo	1.253	1.211	1.864	1,54

Fuente: (SIPA, 2022)

La parroquia de Pacto se distingue por poseer un potencial económico y productivo ilimitado, sus condiciones climáticas y la gran cantidad de recursos naturales que se convierte en la materia prima de algunos procesos productivos que ofrece Pacto; por su ubicación geográfica Pacto es un punto clave ya que al ser una parroquia cercana al Distrito Metropolitano de Quito favorece la comercialización de sus productos (G.A.D Parroquial Pacto, 2015).

Según el (G.A.D Parroquial Pacto, 2015), “en las actividades que ha primado la asociatividad ha generado beneficios importantes, pero en su gran mayoría, el resto de actividades económicas registren retrasos y no permitan el desarrollo económico y social esperado de la población.”

Los datos presentados por el INEC, el Censo de Población y Vivienda 2010, permitieron evidenciar algunos detalles relacionados al componente económico productivo en la parroquia de Pacto:

- Pacto suma una población total de 4.798 habitantes de los cuales 2.543 son hombres y 2.255 mujeres (G.A.D Parroquial Pacto, 2015).
- La población en edad de trabajar es de aproximadamente 3.830 personas, la cual representa el 79,8% del total de la población (G.A.D Parroquial Pacto, 2015).
- La población económicamente activa representa el 57,8% (2.213 personas) de las personas en edad de trabajar (G.A.D Parroquial Pacto, 2015).

3.1.4.1.4 Factores Sociales

Entidades como del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura (MAGAP) y el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras (PRO ECUADOR) organizan talleres denominados “Producción, procesamiento y comercialización panela”, dichos talleres están enfocados para pequeños paneleros del Ecuador; uno de estos talleres se realizó en la parroquia de Pacto (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f.).

El objetivo de estos talleres es fortalecer el negocio inclusivo que se mantiene con las organizaciones de pequeños productores que permiten analizar varios temas como: cadena agro productiva de la panela, procesamiento de la panela; parámetros de control, equipos eficientes requeridos para el procesamiento; automatización de procesos, aplicación de buenas prácticas de manufactura, empaque, comercialización de panela y diversificación de productos (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f.).

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP) junto con la Dirección Provincial Agropecuaria de Pichincha, inauguraron la Escuela de Cañicultores Orgánicos de Pichincha (ESCOP) que realiza capacitaciones a pequeños productores de la provincia de Pichincha, con el objetivo es fortalecer la producción de la zona y permitir a los agricultores convertirse en los prósperos agro empresarios industriales (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f.).

3.1.4.1.5 Factores Tecnológicos

La industria agrícola tiene necesidades de mejoras tecnológicas para propiciar y dinamizar el proceso productivo, es por ello que se busca desarrollar procesos seguros y eficientes, en equilibrio con el medio ambiente (Quezada et al., 2018).

Según el (G.A.D Parroquial Pacto, 2015), “los procesos de producción y la maquinaria, utilizados son ineficientes para incrementar sustancialmente sus niveles de producción de caña de azúcar, lo cual influye en la obtención del principal derivado, la panela”.

Según el informe presentado por el G.A.D Parroquial de Pacto, solo el 20% de los productores cumplen y han mejorado las condiciones de sus unidades productivas; de los 305 cañicultores que producen panela, solo 212 cañicultores forman parte de asociaciones de producción (G.A.D Parroquial Pacto, 2015).

En el sector panelero prevalecen las actividades más de carácter artesanal que industrial; por lo cual se necesita realizar esfuerzos en mejoras tecnológicas para la producción de panela.

3.1.4.1.6 Factores Ecológicos

El Código Orgánico del Ambiente (COA) es una ley marco que regula el campo administrativo ambiental, que entró vigencia en el 2018; dicha ley tiene por objeto garantizar el derecho de las personas a un ambiente sano y equilibrado; y, los derechos de la Naturaleza (Grefa, 2017).

Las disposiciones del Código Orgánico del Ambiente ayudan a regular los derechos, deberes y garantías ambientales, así como las normas reglamentarias y demás disposiciones técnicas que son de cumplimiento obligatorio para todas las entidades, organismos y dependencias que comprenden el sector público, personas naturales y jurídicas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, que se encuentren permanente o temporalmente en el territorio nacional (COA, 2017).

La regulación del aprovechamiento de los recursos naturales no renovables y de todas las actividades productivas que se rigen por sus respectivas leyes, deberán observar y cumplir con las disposiciones del COA en lo que respecta a la gestión ambiental de las mismas (COA, 2017).

3.1.4.1.7 Factores Legales

Los factores legales que presenta el sector panelero rigen en torno a la ley Orgánica de Salud, la cual señala en el Artículo 6, Numeral 18, como responsabilidad del Ministerio de Salud Pública regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad (Ley Orgánica de Salud, 2015).

Otro factor importante que afronta el sector panelero es la obtención de permisos emitidos por las entidades competentes como la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARSA), a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento (ARCSA, s.f.).

La certificación del uso del suelo es otro aspecto legal que afronta el sector panelero, esta certificación es un documento en el que se informa que uso podría dar al inmueble según su ubicación geográfica y la zonificación cantonal, al igual que la actividad económica a realizar es compatible o no con la zona conforme a lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial vigente (Gob.ec, s.f.).

Así mismo, el sector panelero está ligado a las buenas prácticas de manufactura que son principios básicos y practicas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano; cuyo objetivo es garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción (Rueda, s.f.).

3.1.4.2 Entorno Específico

El análisis del entorno específico hace referencia al análisis del entorno inmediato de la empresa es decir analizar los elementos que influyen en las tareas diarias de la empresa y también de sus resultados económicos (VIU, 2021).

3.1.4.2.1 Competidores

- **Productos San José Prosanjo CIA. LTDA.**

Productos San José Prosanjo CIA. LTDA. es una empresa que se dedica a la producción de panela en el país. La empresa cuenta con tres líneas de negocio donde se destaca la producción y comercialización de panela en polvo bajo la marca de “La Abeja Kapira”.

Dirección: Joaquin Manchano N 74-34 Mariano Cardenal

Teléfono: (02) 248-1236



Figura 7. Productos San Jose Prosanjo CIA

Fuente: (Productos San Jose Prosanjo CIA, s.f)

- **Productos Schullo S.A.**

Productos Schullo S.A. es una empresa que se dedica a la producción de alimentos naturales y orgánicos; entre su catálogo de productos ofrecen productos como crema de

almendras, miel de abeja y de maple, arroz integral, granola, azúcar morena, panela entre otros.

Dirección: La Floresta Sevilla Nro. 24-441 y Vizcaya

Teléfono: (02) 222-9097



Figura 8. Logo Productos Schullo S.A.

Fuente: (Productos Schullo S.A., 2021)

- **Camari**

Camari es un sistema de comercialización nacional sostenible, sus principios se basan en el comercio justo, esta asociación se dedica a la comercialización de productos agropecuarios y artesanales, en su catálogo de productos se encuentra la panela.

Dirección: Marchena Oe-2 38 y Versalles (Santa Clara)

Teléfono: (02) 252-3613



Figura 9. Logo Asociación Camari

Fuente: (Camari, s.f.)

- **COPROPAP**

La Cooperativa de Producción de panela El Paraíso (COPROPAP), es una asociación dedicada a producción y comercialización de panela, conformada socios agricultores productores de panela orgánica de la parroquia de Pacto. COPROPAP comercializa panela orgánica abajo la marca denominada “Yumba Raw”

Dirección: Barrio El Paraíso– Parroquia Pacto

Teléfono: 02 211 8001 - 098 129 5208



Figura 10. Logotipo de la marca registrada de COPROPAP

Fuente: (COPROPAP, 2020)

3.1.4.2.2 Clientes

En la actualidad se han presentado nuevas tendencias alimenticias hacia los productos orgánicos y naturales, los potenciales clientes serán personas con problemas de diabetes, al igual que las personas que sean sustituir el azúcar por otro endulzante más saludable, deportistas, personas que realizan actividad física o ejercicio, cafeterías y restaurantes que deseen implementar la panela como endulzante saludable en la preparación de bebidas, postres. Las tiendas y bodegas también formaran parte la cartera de clientes.

3.1.4.2.3 Proveedores

La materia prima que es la caña de azúcar se obtendrá a través de la siembra y cosecha de la misma, en la finca “La Ponderosa”, actualmente se cuenta con las hectáreas de terreno para abastecer la producción de panela.

- **Alitecno**

Alitecno es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de empaques ecológicos, ingredientes, suministros de limpieza y maquinaria para la industria.

Dirección: Av. Galo Plaza Lasso N46 y de las Retamas (Sector Labrador)

Teléfono: 382 5900 - 240 7316



Figura 11. Logo Alitecno

Fuente: (Alitecno, s.f.)

3.2 Análisis de datos

3.2.1 Planificación.

3.2.1.1 Análisis Interno

Para (Chesbrough y Rosenbloom 2002) “las funciones de un modelo de negocio son articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva” (Ferreira, 2015).

3.2.1.1.1 Segmentos de mercado

Los potenciales clientes serán personas con problemas de diabetes, al igual que las personas que sean sustituir el azúcar por otro endulzante más saludable y que aporta con valor nutricional para la salud.

Deportistas y personas que realizan actividad física o ejercicio, ya que la panela tiene propiedades energizantes que resulta de mucha ayuda para brindar fuerza y energía durante actividades físicas.

Cafeterías y restaurantes que deseen implementar la panela como endulzante saludable en la preparación de bebidas, postres, dulces, bocadillos entre otros.

También están las tiendas y bodegas y los autoservicios.

3.2.1.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor del presente proyecto es la producción de panela orgánica sin ningún tipo de aditivo químico en su proceso de elaboración. La panela además de ser un endulzante sustituto del azúcar, presenta un gran valor nutricional ya que tiene un alto

contenido en hidratos de carbono que proporciona una energía rápida en las actividades que se realiza de manera cotidiana.

Como valor agregado se realizará la producción de panela saborizada bajo especificaciones de los clientes y así mismo contar con una atención personalizada.

El empaque de este producto será a base de fundas biodegradables esto como una alternativa para disminuir la contaminación ambiental, y así tratar de convertirse en una empresa socialmente responsable.

3.2.1.1.3 Canales

El producto estará disponible en los principales autoservicios del país, al igual que tiendas y bodegas.

También se contará con una página web y números de contacto para realizar pedidos, así mismo se contará con redes sociales como Facebook e Instagram para la publicidad del producto.

3.2.1.1.4 Relaciones con los clientes

La relación con el cliente será de manera personalizada a través de la página web, redes sociales y números de contacto, en los cuales se podrá proporcionar toda la información sobre las características del producto y así como también el valor nutricional que representa el consumo de panela.

Además, se contará con canales de mensajería electrónica donde los consumidores pueden realizar comentarios y sugerencias sobre el producto.

3.2.1.1.5 Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos de este proyecto es la venta de panela orgánica, al igual que las aportaciones realizadas por los socios que pueden ser de forma monetaria o

no monetaria como por ejemplo maquinaria o inmuebles necesarios para la producción de panela orgánica.

3.2.1.1.6 Recursos clave

Uno de los recursos claves que presenta este proyecto es que los cultivos de la caña de azúcar orgánica la cual en su cultivo es orgánico, presenta el cultivo de caña de azúcar de la variedad denominada **POJ NEGRA**, la cual recopilando experiencias con el manejo y cultivo de esta variedad con agricultores del sector los cuales remiten que es la más acertada por su jarabe y forma de cultivo.

Se cuenta con un camión de carga, utilizado para la cosecha de la caña de azúcar, además se cuenta con una fábrica propia necesaria para el proceso de producción al igual que la existencia de un área adecuada para el almacenamiento del producto terminado.

3.2.1.1.7 Actividades clave

Como actividades claves que presenta este proyecto, es que la producción de panela es netamente orgánica cuidando la calidad e inocuidad al momento de la producción del producto.

A lo que se refiere a la venta del producto se contará con convenios con los principales autoservicios del país al igual que tratos con tiendas y bodegas a nivel nacional.

La publicidad se realizará a través de redes sociales como Facebook e Instagram y también la realización de merchandising del producto.

3.2.1.1.8 Asociaciones clave

Las alianzas estratégicas con los principales autoservicios del país será una de las asociaciones claves del presente proyecto.

Sin embargo también se tendrá alianzas estratégicas con asociaciones productoras de panela del sector del Noroccidente de Pichincha con el objetivo de obtener capacitaciones y vincular a personas del sector en una correcta siembra y producción de panela.

La colaboración con asociaciones de comercialización nacional como lo es Camari será una de las asociaciones claves.

3.2.1.1.9 Estructura de Costos

La estructura de costos se desglosará mediante los costos de producción los cuales serán el mantenimiento de cultivos, pago de nómina, mantenimiento de fábrica, adquisición de activos (maquinaria), compra de insumos para el proceso de producción, adquisición de trapiche, pago de servicios básicos entre otros

3.2.2 *Lienzo de Modelo de Negocio*



Figura 12. Lienzo Modelo de Negocio

3.2.3 *Proceso de producción de Panela*

- **Cultivo de caña de azúcar**

El proceso inicia con la siembra de la caña de azúcar de la variedad de la caña POJ NEGRA, este proceso se realiza una sola vez ya que en proceso de cosecha la caña vuelve a retoñar. La caña de azúcar es la materia prima que se utiliza para la producción de panela orgánica.



Figura 13. Siembra de la caña de azúcar

- **Control de malezas**

El control de malezas más conocido como deshierba de la caña consiste en quitar todas las malezas y despaje que es quitar todas las hojas secas de la planta, este proceso se realiza de dos a tres veces hasta antes de la cosecha con el fin de cuidar y que la planta no se muera.



Figura 14. Control de malezas

- **Cosecha de la caña**

Consiste en el corte de la caña de azúcar dejando unos centímetros para que la planta vuelva a retoñar. Solo se debe cosechar la caña madura la cual tiende a tener un color amarillo y flores. El tiempo transcurrido desde el cultivo hasta la primera cosecha es de aproximadamente un año. Transcurrida la primera cosecha si se realiza el proceso de deshierba y despaje se puede cosechar cada cuatro mes.



Figura 15. Cosecha de la caña de azúcar

- **Transporte de materia prima**

El transporte de la materia prima consiste en llevar toda la cosecha de caña hasta las instalaciones de almacenamiento.



Figura 16. Transporte de la caña de azúcar



Figura 17. Llegada de caña de la cama de azúcar al área de almacenamiento

- **Extracción del jugo**

Consiste en pasar la caña de azúcar por el trapiche el cual consta de un motor y tres rodillos que ayudan a la extracción del jugo de caña. Como resultado de este paso obtenemos el jugo de caña y el bagazo (residuos de la caña) el cual previo a un proceso de secado ayuda en la combustión del horno. El jugo de la caña es filtrado para eliminar las impurezas y es distribuido hacia las evaporadoras.



Figura 18. Extracción del jugo de caña



Figura 19. Proceso de filtrado del jugo de caña

- **Evaporación**

Previo a tener el horno caliente, el jugo de caña llega a las evaporadoras donde pasa por tres pailas en las cuales se debe descachazar (quitar todas las impurezas) en el momento de ebullición del jugo de caña de azúcar. En este paso el jugo de caña va perdiendo su cantidad de agua presente y empieza su concentración de azúcares para dar origen a la miel.



Figura 20. Proceso de evaporación

- **Batido y Granulado**

Cuando la miel llega al punto para la elaboración de la panela es trasladada a una paila en la cual la miel se enfría mientras se bate con la ayuda de palas o paletas hasta conseguir

que la miel por medio del enfriamiento se convierta cada vez en grumos pequeños y a su vez en polvo de panela. Se debe pasar la panela por un cernidor para eliminar grumos.



Figura 21. Extracción de miel



Figura 22: Batido y enfriamiento



Figura 23. Proceso de cernido



Figura 24. Obtención de panela en polvo

- **Enfriamiento y empaque**

Cuando ya se obtiene la panela en polvo se debe dejar enfriar a temperatura ambiente y posteriormente se pesa según por quintales y por empaques. Y finalmente es almacenada hasta su respectiva distribución.

3.2.4 Planeación o Formulación Estratégica

Tabla 2. Planeación Estratégica

Direccionamiento Estratégico		
Misión		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Negocio	Producción y comercialización de panela	Somos una empresa que se dedica a la producción y comercialización de panela como endulzante natural orgánico bajo los más estrictos controles de calidad y comprometidos con el bienestar social para poder satisfacer los requerimientos de todos nuestros clientes.
Razón de ser	Satisfacción de necesidades	
Cliente	Objetivo al que se busca llegar	
Productos / Servicios	Panela orgánica	
Ventaja competitiva	Endulzante natural orgánico	
Valores o Filosofía	Compromiso con el bienestar social	
Principios organizacionales	Respeto, compromiso	
VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Visión
Negocio ¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia donde vamos?	Ser una empresa productora y comercializadora de panela orgánica	Posesionarnos para el 2027 como la empresa líder en la producción y comercialización de panela orgánica cumpliendo con las expectativas nutricionales de los consumidores a nivel nacional.
Horizonte de tiempo	5 años	
Posicionamiento en el mercado	Nivel nacional	
Ámbito de acción	Venta de producto orgánico	
VALORES		
VALORES	Definición	
1. Compromiso	Poner el esfuerzo y constancia necesarias para realizar las actividades diarias.	
2. Respeto	Estar alineado con los valores y la filosofía de la empresa siendo un reflejo para los demás colaboradores.	
3. Honestidad	Ser sincero y manejarse siempre con la verdad.	
4. Trabajo en equipo	Colaborar con otras áreas en la consecución de los objetivos en común.	
5. Perseverancia	Firmeza y capacidad de afrontar los retos futuros con valentía y determinación.	

3.2.4.1 Misión

Somos una empresa que se dedica a la producción y comercialización de panela como endulzante natural orgánico bajo los más estrictos controles de calidad y comprometidos con el bienestar social para poder satisfacer los requerimientos de todos nuestros clientes.

3.2.4.2 *Visión*

Posesionarnos para el 2027 como la empresa líder en la producción y comercialización de panela orgánica cumpliendo con las expectativas nutricionales de los consumidores a nivel nacional.

3.2.4.3 *Valores de la empresa*

- **Compromiso:** Poner el esfuerzo y constancia necesarias para realizar las actividades diarias.
- **Respeto:** Estar alineado con los valores y la filosofía de la empresa siendo un reflejo para los demás colaboradores.
- **Honestidad:** Ser sincero y manejarse siempre con la verdad.
- **Trabajo en equipo:** Colaborar con otras áreas en la consecución de los objetivos en común
- **Perseverancia:** Firmeza y capacidad de afrontar los retos futuros con valentía y determinación.

3.2.4.4 *Objetivos Estratégicos*

3.2.4.4.1 *Perspectiva Financiera/Clientes*

- Ser exportadores de panela orgánica para el año 2027
- Abrir una tienda propia en la ciudad de Quito con productos derivados de la panela 2025.
- Incrementar las ventas en un 30% para el año 2025.

3.2.4.4.2 *Perspectiva Procesos Internos*

- Aumentar la utilidad de la organización en un 2%
- Lograr un mayor posicionamiento en el mercado de la empresa.
- Establecer un plan detallado de estrategias de distribución y ventas.
- Establecer un control de calidad de los productos.

3.2.4.4.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Desarrollar un plan de capacitación con temas de mejoramiento en la cadena agro productiva de panela para fortalecer el proceso de producción.
- Mejorar el servicio al cliente a través de capacitaciones el fin de fortalecer hábitos de comportamiento en el servicio.
- Mejorar la coordinación de las actividades diarias a través del fortalecimiento de la comunicación vertical.
- Implementar KPI para evaluar la labor del personal de la empresa.

3.2.4.5 Matriz FODA

Tabla 3. Matriz FODA

<h1>FODA</h1>	Oportunidades	Amenazas
	1. Aceptación de productos orgánicos	1. Competencia
	2. Programas de capacitación por parte del gobierno	2. Variación de precios
	3. Expansión de mercado a nivel nacional	3. Estacionalidad/Clima
	4. Posibilidades de asociación	4. Productos sustitutos
	5. Merchandising del producto	5. Existencia de intermediarios
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
1. Cultivos propios de caña de azúcar	1. Aprovechamiento de las plantaciones de caña de azúcar, para la producción de productos derivados de la panela.	1. Implementar un programa de visitas a los cultivos como valor agregado.
2. Producción de producto orgánico	2. Capacitaciones con ayuda del gobierno para mejorar la el proceso productivo de la panela empezando desde el proceso de siembra.	
3. Infraestructura propia	3. Contratar personal capacitado en merchandising y así aumentar la rentabilidad de la marca.	2. Crear alianzas estratégicas con los principales autoservicios del país para eliminar la existencia de intermediarios.
4. Recursos financieros sólidos		
Debilidades	Estrategias Reorientación	Estrategias Supervivencia
1. Falta de personal capacitado para ventas y marketing	1. Implementar desarrollos tecnológicos alcanzables para le mejora del proceso productivo.	1. Establecer un precio competitivo junto con las asociaciones de paneleros del sector.
3. Carencia de tecnología en los procesos productivos		
3. Producción limitada	2. Creación de alianzas estratégicas con asociaciones paneleras para aumentar la producción.	2. Crear un plan de acción para realizar capacitación por temporadas.
4. Empresa nueva en el mercado		

3.2.4.6 Cadena de Valor



Figura 25. Cadena de Valor

3.2.4.7 Acciones Estratégicas

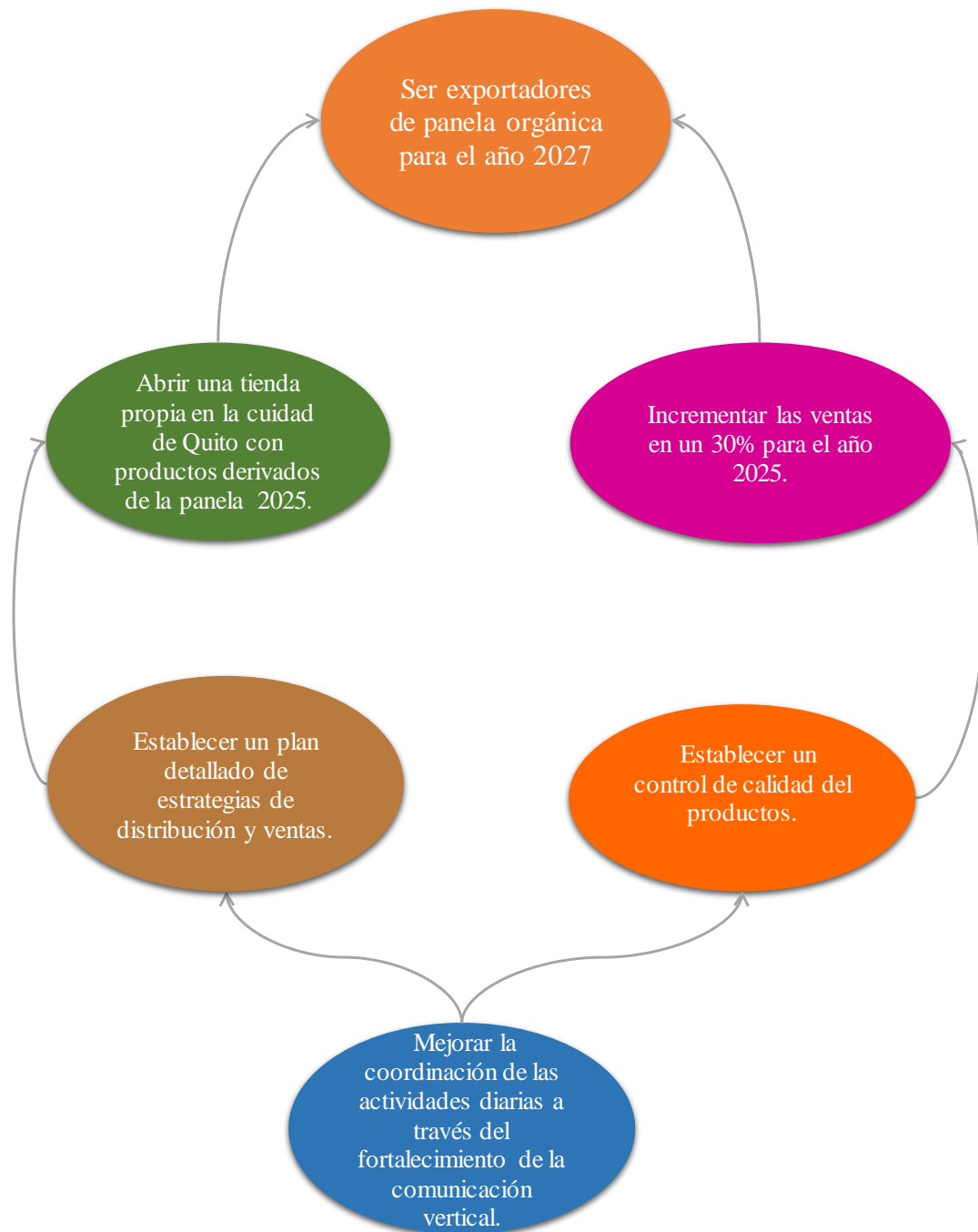


Figura 26. Acciones Estratégicas

3.2.4.8 Políticas

3.2.4.8.1 Administrativas

- Se realizará estudios de mercado para evaluar el efecto que tendrá el producto y así poder saber si el producto se encuentra en el mercado adecuado.
- Se generará alianzas estratégicas con empresas productoras de panela.
- Se implementará encuestas para saber la satisfacción del cliente y poder mejorar como empresa.
- Se implementará KPIS sobre el número de ventas mensuales para medir el rendimiento de los equipos de ventas y la alta dirección y para poder rastrear la efectividad de las actividades de venta dentro de la empresa.
- La calidad del producto será garantizada mediante los estándares a cumplir sobre el control de calidad.
- Las acciones de mejora se establecerán optimizando los recursos y así obtener mejores resultados para la empresa.
- Se revisará y aprobará de los balances según corresponda.
- Se debe llevar un registro de la información documentada para facilitar la búsqueda de los documentos y generar respaldos de los mismos.
- La implementación de capacitaciones al personal de todas las áreas de la empresa se realizará como plan de mejora continua.

3.2.4.8.2 Para Empleados

- Todo el personal debe registrar la hora de ingreso y salida.
- Todo el personal debe hacer uso de uniformes según corresponda su área.
- Se presentará un informe detallado de las funciones y actividades a realizar para todo nuevo personal contratado.
- La jornada laboral es de 8 horas diarias, las cuales se ajustarán según a área asignada de cada empleado.
- Se debe notificar las horas extras con su respectiva justificación de las actividades realizadas al jefe inmediato superior.
- Se implementará normas de seguridad interna para cada área de la fábrica.

- Los empleados contarán con un comedor, área exclusiva para alimentación.
- Se debe informar a las áreas correspondientes sobre el cumplimiento de sus funciones.
- Se realizará evaluaciones periódicas a todos los procesos de la organización.
- No existirá ningún tipo de discriminación por género, edad o etnia al momento de seleccionar al personal

3.2.4.8.3 *Para Clientes*

- Se contará con una base de datos con información del cliente.
- La recepción de sugerencias o comentarios se realizará a través de la creación de canales digitales.
- Se contará con un canal de atención al cliente a través de una página Web de la empresa, para generar una comunicación más directa con los clientes y poder gestionar los requerimientos de los mismos.
- Se programarán visitas a la fábrica para que los clientes puedan conocer el proceso de producción
- En el caso de que el producto no cumpla con los estándares de calidad el cliente podrá exigir la devolución del dinero.
- Si el cliente solicita información acerca del producto se le proporcionará toda la información requerida.

3.2.4.8.4 *Para Proveedores*

- Se implementará encuestas periódicas a los proveedores para saber su opinión y perspectiva de empresa.
- Se realizará auditorías anuales a proveedores para medir el rendimiento de la cadena de suministros.
- Se evaluará y calificará de forma anual a los proveedores para conocer si su práctica empresarial se ajusta a la filosofía de la empresa.
- Los proveedores deberán seguir procesos a favor del medio ambiente, como el reciclaje.

- Se realizará periódicamente un control de inventarios para conocer la capacidad de respuesta del proveedor.
- Cada entrega de un producto y/o servicio por parte de los proveedores, será registrada y contará con un respaldo físico.
- Se deberá cumplir con los pagos de la Retención a la Fuente.

3.4.5 Organización.

3.4.5.1 Organigrama Estructural

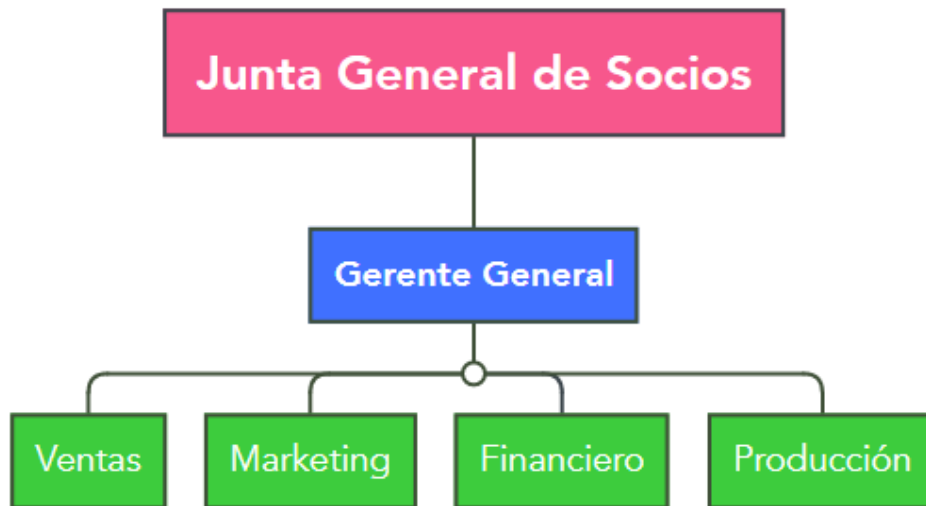


Figura 27. Organigrama Estructural

3.4.5.2 Organigrama Funcional

Junta General de Socios

- Aprobación de cuentas anuales y distribución de resultados.
- Asegurar el objeto del cumplimiento social.
- Establecer normas económicas para la compañía.
- Nombramiento o separación de administradores.
- La adquisición, la enajenación o la aportación a otra sociedad de activos esenciales.

- La transformación, la fusión, la escisión o la cesión global de activo y pasivo y el traslado de domicilio al extranjero.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento y reducción del capital social.
- Tomar decisiones relacionadas con la ley o estatutos.
- Disolución de la sociedad.

Gerente General

- Ser un líder en la empresa.
- Establecer objetivos generales y específicos a corto, mediano y largo plazo.
- Planificación, organización de las actividades desempeñadas en la organización.
- Administración de los recursos
- Organizar la estructura empresarial actual y a futura; como también de las funciones y los cargos.
- Tomar decisiones referentes a la selección, contratación, capacitación y ubicación del personal.
- Controlar de manera general las actividades planificadas.
- Toma de decisiones críticas.
- Asignar tareas y evaluar el desempeño a los empleados.
- Ejecutar cálculos financieros y matemáticos y analizar resultados.

Departamento de Ventas

- Establecimiento de metas y objetivos
- Planificar estrategias de venta
- Establecer precios
- Seguimiento a los indicadores de rendimiento
- Atraer y convertir clientes
- Retener clientes existentes
- Estudio de mercado
- Aumentar ventas

- Realizar proyecciones de venta
- Mejorar la atención al cliente
- Estudiar la demanda de los consumidores

Departamento de Marketing

- Definir planes estratégicos de marketing
- Establecer estrategias de comunicación
- Segmentar el mercado
- Investigación de mercado
- Definir comunicación interna y externa
- Diseño y desarrollo de acciones de marketing digital
- Definir y gestionar la marca
- Creación e innovación de publicidad
- Mejorar el posicionamiento
- Gestionar redes sociales

Departamento Financiero

- Planificación y elaboración de presupuestos
- Optimizar la estructura financiera de los recursos a largo y corto plazo
- Pago de nomina
- Registro de procesos contables
- Gestión de información financiera
- Realización de auditorías internas
- Administración de financiación e inversiones
- Análisis de problemas financieros
- Supervisar el correcto manejo de los recursos
- Administración de riesgos
- Búsqueda de los fondos financieros más adecuados para la actividad de la empresa
- Determinación de la política de dividendos más conveniente

Departamento de Producción

- Abastecimiento de materia prima
- Identificar insumos para el proceso productivo
- Planificación de producción
- Implementación y manejo de recursos; y control de la producción
- Reducir costos de producción
- Innovación y mejoramiento de procesos de producción
- Asegurar la calidad del producto en todo el proceso de producción
- Buscar y establecer relaciones con proveedores
- Gestión de inventarios
- Gestionar proceso de distribución

3.4.6 Control.

3.4.6.1 Monitoreo Administrativo

Tabla 4. Monitoreo Administrativo

MONITOREO:	Administrativo Empresarial
-------------------	----------------------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Estudios de mercado para evaluar el efecto que tendrá el producto	Carolina Albán/ Juan Carlos Albán						X	
2	Generar alianzas estratégicas con empresas productoras de panela.	Carolina Albán/ Juan Carlos Albán					X		
3	Implementar encuestas para saber la satisfacción del cliente.	Carolina Albán/ Juan Carlos Albán					X		
4	Implementar KPIS sobre el número de ventas.	Carolina Albán/ Juan Carlos Albán					X		
5	Control de calidad del producto final.	Carolina Albán/ Juan Carlos Albán							X
6	Acciones de mejora optimizando los recursos.	Carolina Albán/ Juan Carlos Albán					X		
7	Revisión y aprobación de los balances.	Carolina Albán/ Juan Carlos Albán						X	
8	Llevar un registro de la información documentada	Carolina Albán/ Juan Carlos Albán					X		
9	Implementar capacitaciones al personal.	Carolina Albán/ Juan Carlos Albán					X		

Elaborado por:

Carolina Albán - Gerente General

Revisado por:

Camilo Albán - Gerente de Financiero

3.4.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 5. Monitoreo de Empleados

MONITOREO:	Empleados
-------------------	-----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Llevar un registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Juan Carlos Albán								X
2	Uso de uniformes	Juan Carlos Albán					X			
3	Informe de actividades para el nuevo personal contratado	Juan Carlos Albán					X			
4	La jornada laboral es de 8 horas diarias	Juan Carlos Albán								X
5	Notificar de horas extras al jefe inmediato superior	Juan Carlos Albán								X
6	Normas de seguridad interna para cada área de la fabrica	Juan Carlos Albán								X
7	Área exclusivas de alimentación para los empleados	Juan Carlos Albán						X		
8	Informar a las áreas correspondientes sobre el cumplimiento de sus funciones	Juan Carlos Albán						X		
9	Evaluaciones periódicas a todos los procesos de la organización	Juan Carlos Albán						X		
10	No existirá ningún tipo de discriminación por genero, edad o etnia al momento de seleccionar al personal	Juan Carlos Albán								X

Elaborado por:

Carolina Albán - Gerente General

Revisado por:

Camilo Albán - Gerente de Financiero

3.4.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 6. Monitoreo de Clientes

MONITOREO:	Clientes
-------------------	----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Creación de una base de datos con información del cliente	Camilo Albán						X	
2	Creación de canales digitales para la recepción de sugerencias	Camilo Albán						X	
3	Generar un canal de atención al cliente en la página Web de la empresa	Camilo Albán						X	
4	Visitas a la fábrica	Camilo Albán					X		
5	Gestionar la devolución del dinero en caso de que el producto adquirido no cumpla con los estándares de calidad	Camilo Albán				X			
6	Brindar toda la información requerida sobre el producto	Camilo Albán							X

Elaborado por:

Carolina Albán - Gerente Gerenral

Revisado por:

Camilo Albán - Gerente de Financiero

3.4.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 7. Monitoreo de Proveedores

MONITOREO:	Proveedores
-------------------	-------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Implementación de encuesta a proveedores	Carolina Albán	X				X		
2	Realizar auditorias a proveedores	Carolina Albán	X						X
3	Evaluación y calificación de proveedores	Carolina Albán	X						X
4	Seguir procesos a favor del medio ambiente	Carolina Albán	X						X
5	Realizar un control de inventarios	Carolina Albán	X						X
6	Tener un registro de la entrega del producto/servicio por parte de los proveedores	Carolina Albán	X						X
7	Cumplir con los pagos de la Retención a la Fuente	Carolina Albán	X						X

Elaborado por:

Carolina Albán - Gerente Gerenal

Revisado por:

Camilo Albán - Gerente de Financiero

4. DISCUSION Y RESULTADOS

En este capítulo se sustentará numéricamente la viabilidad del proyecto, presentado los balances, flujos de caja, costo beneficio, punto de equilibrio, índices financieros y análisis de sensibilidad.

Algunos de los elementos que se tomarán en cuenta serán: activos fijos, inversión financiera, ingresos y egresos, gastos administrativos, costos de producción, costo unitario entre otros.

4.1. Preparación de información componente económico

4.1.1. Activos

Los activos son el conjunto de bienes, derechos y otros recursos que económicamente controla la empresa y con los que la misma desarrolla su actividad económica; los activos es el resultado de sucesos pasados y de los cuales se espera tener beneficios económicos en el futuro (Alcariria, 2012).

4.1.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos son aquellos que están destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluyendo las inversiones financieras con vencimiento superior a un año (Alcariria, 2012).

Tabla 8. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 30.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 9.080,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 347,50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 700,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 285,00
VEHÍCULO	\$ 15.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 55.412,50

Como activos fijos que se necesitan para dar inicio a la producción de panela son: construcción e instalaciones, maquinaria y equipo, equipo de oficina, equipo de computación, muebles y enseres y vehículo todo esto valorado en \$55.412.50 dólares.

4.1.2. Costos y gastos

Los costos hacen referencia al momento en que la empresa realiza una inversión de dinero para la producción de un bien o servicio (Euroinnova Business School., 2021).

Los gastos son disminuciones en el patrimonio neto, como consecuencia de la actividad económica de la empresa como la adquisición de bienes o servicios o por variaciones en los activos y pasivos de la empresa (Alcariria, 2012).

4.1.2.1 Costo de venta

El costo de venta es el valor monetario del proceso de transformación de las materias primas en productos terminados y deben valorar los inventarios y debe presentarse en el estado de resultados; para obtener el costo de venta se debe tener en cuenta: mano de obra y costos indirectos de fabricación (Coromoto, 2007).

Tabla 9. Costo de Ventas

COSTO DE VENTAS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo Inicial	\$ 646	\$ 666	\$ 686	\$ 706	\$ 728
Compras	\$ 38.783	\$ 44.601	\$ 51.291	\$ 56.420	\$ 60.933
Saldo Disponible	\$ 39.430	\$ 45.266	\$ 51.977	\$ 57.126	\$ 61.661
Costo de ventas	\$ 79.193	\$ 88.875	\$ 96.894	\$ 103.391	\$ 109.313
MOD	\$ 38.429	\$ 42.234	\$ 43.502	\$ 44.807	\$ 46.151
CIF	\$ 2.000	\$ 2.060	\$ 2.122	\$ 2.185	\$ 2.251
Saldo Final	\$ 666	\$ 686	\$ 706	\$ 728	\$ 749
COSTOS DE VENTAS	\$ 79.193,16	\$ 88.875	\$ 96.894	\$ 103.391	\$ 109.313

Como se menciona anteriormente es necesario tener en cuenta las variables de: mano de obra directa y costos indirectos de fabricación al igual el valor de las compras para poder obtener el saldo disponible que se debe sumar con las variables ya

mencionadas para obtener como resultado el costo de ventas que en el primer año es de \$79.193,16 dólares.

Tabla 10. Costo de producción semanal

COSTOS		
Quintales	COSTO X qq	C.TOTAL PROD. SEMANAL
60	13,47	807,98
	C.P.MENSUAL	3.231,93
	COSTO PROD. ANUAL PANELA	38.783,20

La producción de panela realiza cada semana, es decir cada semana se produce 60 quintales de panela en polvo, cada quintal de 100 lb; es decir una producción de 6000 libras semanales, dando el costo de producción por quintal de \$13,47 dólares. Anualmente se producen 2880 quintales los cuales dan un costo de producción de \$ 38.783,20 dólares los mismos que se presentan en la tabla N° 9 en el apartado de compras.

4.1.2.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son aquellos producidos por la dirección, control y operación de la empresa es decir aquellos gastos ajenos al proceso productivo (Saéz, s.f).

Tabla 11. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Suministros de Oficina	\$ 27	\$ 28	\$ 29	\$ 30	\$ 30
Sueldos y Salarios	\$ 15.658	\$ 17.158	\$ 17.672	\$ 18.203	\$ 18.749
Servicios Básicos	\$ 1.620	\$ 1.669	\$ 1.719	\$ 1.770	\$ 1.823
Depreciaciones	\$ 5.705	\$ 5.705	\$ 5.705	\$ 5.471	\$ 5.471
Arriendos	\$ 8.400	\$ 8.652	\$ 8.912	\$ 9.179	\$ 9.454
Gastos Constitución	\$ 400				
TOTAL	\$ 31.809,58	\$ 33.210,73	\$ 34.035,92	\$ 34.652,52	\$ 35.527,96

Los rubros a tomar en cuenta para obtener el valor del gasto administrativo son: suministros de oficina, sueldos y salarios, servicios básicos, depreciaciones, arriendo y gastos de constitución, los cuales en el primer año dan un valor de \$31.809,58 con un incremento anual del 3% para los años siguientes.

4.1.2.3 Gastos de Venta

Tabla 12. Gastos de Venta

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Redes Sociales	\$ 1.500	\$ 1.545	\$ 1.591	\$ 1.639	\$ 1.688
Hosting y dominio	\$ 2.000	\$ 2.060	\$ 2.122	\$ 2.185	\$ 2.251
Suelos y Salarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 3.500,00	\$ 3.605	\$ 3.713	\$ 3.825	\$ 3.939

Los gastos de venta se resumen en: redes sociales, hosting y dominio los cuales para el primer año dan un total de \$3.500 dólares, para los años siguientes se proyecta un aumento del 3%.

4.1.2.4 Inversión Financiera

La inversión se define como cualquier instrumento en el que se depositan fondos con la expectativa de que en un futuro genere ingresos positivos que se conserve o incremente su valor en la empresa (Gitman y Joehnk, 2009).

El capital de trabajo son aquellos activos corrientes que representan la parte de la inversión en activos a corto plazo, efectivo, inventarios y cuentas por cobrar de una empresa (Duque et al., 2019).

Tabla 13. Inversión Financiera

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	\$ 55.412,50
Gastos de Constitución	\$ 400,00
Capital de Trabajo	\$ 4.187,50
TOTAL INVERSIÓN	\$ 60.000,00

Como se puede evidenciar la inversión total para la creación de la empresa fue de \$60.000 dólares, los cuales \$55.412.50 corresponden a los activos fijos necesarios para el proceso de producción, \$400 dólares corresponden a gastos de constitución y como

capital de trabajo se presenta un valor de \$4.178,50, dando de un total de \$60.000 dólares los cuales vendrán de aportaciones de los socios.

4.1.3. Estado de situación

Tabla 14. Estado de situación Financiera 2022

ESTADO DE SITUACIÓN	
DETALLE CUENTA	2022
ACTIVOS	
CORRIENTES	\$5.233,89
Caja / Bancos	\$4.587,50
Inventario mercadería	\$646,39
NO CORRIENTES	
TOTAL PPE	55.412,50
Construcciones e instalaciones	\$30.000,00
Maquinaria y equipo	\$9.080,00
Equipo de oficina	\$347,50
Equipo de computación	\$700,00
Muebles y enseres	\$285,00
Vehículo	\$15.000,00
(-) Depreciación acumulada	
TOTAL ACTIVOS	\$60.646,39
PASIVOS	
PROVEEDORES	
IVA por pagar	
IESS por pagar	
15% Participación Trabajadores por pagar	
25% Impuesto a la Renta por pagar	
TOTAL PASIVOS	-
PATRIMONIO	
Capital Social	\$60.646,39
Utilidad del Ejercicio	
Utilidad retenida	
TOTAL PATRIMONIO	\$60.646,39
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$60.646,39

El estado de situación es un estado contable que proporciona una visión estacionaria tanto de las inversiones con las que cuenta la empresa para su desarrollo y como de la forma en que las mismas están financiadas: activos, pasivos y patrimonio (Ortega, 2011).

Se entiende como activos todos los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa; los pasivos son las obligaciones o deudas actuales como consecuencia de sucesos pasados de los cuales la empresa espera su extinción mediante desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro (Ortega, 2011).

Se le considera patrimonio a la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos los pasivos, este elemento incluye las aportaciones realizadas por sus socios o propietario, así como los resultados o utilidades acumuladas u otras variaciones que le afecten (Ortega, 2011).

Como se evidenciar para el primer año, la empresa tendrá un valor de \$5.33.89 como activos corrientes y un valor de \$55.412,50 como valor de propiedad planta y equipo, dando un total de activos de \$60.646,39 dólares. Cuto valor es el mismo en los activos.

4.1.4. Estados de Resultados Integral

El estado de resultados integral es un estado más dinámico que informa sobre el resultado del periodo contable, obtenido por la diferencia entre los ingresos y los gastos (Ortega, 2011).

Tabla 15. Estado de Resultados Integral 2023

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
DETALLE	2023
VENTAS	\$ 126.720,00
Costos de Ventas	\$ 79.193,16
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 47.526,84
GASTOS OPERACIONALES	\$ 35.309,58
Gastos Administrativos	\$ 31.809,58
Suministros de Oficina	\$ 27,00
Sueldos y Salarios Admi	\$ 15.658,00
Sueldos y Salarios Ventas	\$ -
Servicios Básicos	\$ 1.620,00
Arriendos	\$ 8.400,00
Depreciaciones	\$ 5.704,58
Gastos Constitución	\$ 400,00
Gastos de Ventas	\$ 3.500,00
Redes Sociales	\$ 1.500,00
Hosting y dominio	\$ 2.000,00
Gasto financiero	\$ -
Comisión de T/C	\$ -
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 12.217,26
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 12.217,26
15% Partic. Trabajadores	\$ 1.832,59
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 10.384,67
25 % Impuesto a la Renta	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 10.384,67

Como antecedente de la tabla N° 15, se proyecta que para el año 2023 las ventas serán de \$126. 720 dólares, con un costo de ventas de \$79.193,16, dando como utilidad bruta ventas el valor de \$47.526,84 a este valor se le debe restar los gastos operacionales para así obtener la utilidad operacional de \$12.217,26 dólares, se debe restar la participación de trabajadores e impuesto a la resta el cual se paga a partir del segundo año. Se proyecta que para el 2023 la utilidad del ejercicio será de \$ 10.384,67 dólares.

4.1.5. Presupuesto

Se define como presupuesto a la proyección de los resultados de los ingresos y gastos después de un determinado periodo, el presupuesto es una herramienta que se necesita para la consecución de los objetivos que tiene la empresa (Hidalgo et al., s.f).

4.1.5.1 Ingresos

El ingreso es el aumento en los beneficios económicos en formas de flujos que dan un mejoramiento de activos o disminución de pasivos (Ayala y Fino, 2015).

Tabla 16. Ingresos Anuales Proyectados

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	Variable	\$ 126.720	\$ 145.728	\$ 167.587	\$ 184.346	\$ 199.094
TOTAL INGRESOS		\$ 126.720,00	\$ 145.728,00	\$ 167.587,20	\$ 184.345,92	\$ 199.093,59

Los ingresos de la empresa son aquellos que proviene únicamente de la venta de panela orgánica, se estima que para el primer año los ingresos serán de \$126.720 dólares con un incremento de 15% anual para los tres años siguientes, el año 4 se proyecta in incremento del 10% con respecto a los años anteriores.

4.1.5.1.1 Precio de venta

Tabla 17. Precio de Venta

VENTAS			
CLIENTES	PORCENTAJE	CANTIDAD	PVP.UNIT. x lb
Consumidor final	80%	48	0,45
Al granel	20%	12	0,40

El precio de venta por cada funda de panela de una libra es de \$0.45 centavos, y el precio de venta de panela al granel es de \$0.40 centavos.

4.1.5.2 Egresos

Los egresos son las disminuciones en los beneficios económicos en formas de flujos que salen o agotamientos de activos o pasivos (Ayala y Fino, 2015).

Tabla 18. Egresos anuales proyectados

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2022	2023	2024	2025	2026
COMPRAS	Variable	\$ 38.783,20	\$ 44.601	\$ 51.291	\$ 56.420	\$ 60.933
TOTAL EGRESOS		\$ 38.783,20	\$ 44.600,68	\$ 51.290,78	\$ 56.419,86	\$ 60.933,45

Los egresos que tendrá la empresa en el primer año serán de \$38.3783,20 y se proyecta un incremento anual del 15% para los siguientes años.

4.1.6. Estados Financieros

El objetivo de los estados financieros es presentar los recursos o utilidades generados en la operación de la empresa, así como los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la empresa; esta presentación se la debe realizar en cada periodo fiscal de las empresas con el objetivo de comunicar los resultados durante el año fiscal y así poder facilitar el proceso en la toma de decisiones (Monterrosa et al., 2018)

4.1.6.1 Estado de situación proyectado

Tabla 19. Estado de Situación Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$5.233,89	\$26.473,91	\$50.809,36	\$82.678,56	\$119.061,36	\$159.780,95
Caja / Bancos	\$4.587,50	\$25.808,13	\$50.123,61	\$81.972,24	\$118.333,84	\$159.031,61
Inventario mercadería	\$646,39	\$665,78	\$685,75	\$706,32	\$727,51	\$749,34
Anticipo IR						
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	55.412,50	49.707,92	44.003,33	38.298,75	32.827,50	27.356,25
Construcciones e instalaciones	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00
Maquinaria y equipo	\$9.080,00	\$9.080,00	\$9.080,00	\$9.080,00	\$9.080,00	\$9.080,00
Equipo de oficina	\$347,50	\$347,50	\$347,50	\$347,50	\$347,50	\$347,50
Equipo de computación	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
Muebles y enseres	\$285,00	\$285,00	\$285,00	\$285,00	\$285,00	\$285,00
Vehículo	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00
(-) Depreciación acumulada		-\$5.704,58	-\$11.409,17	-\$17.113,75	-\$22.585,00	-\$28.056,25
TOTAL ACTIVOS	\$60.646,39	\$76.181,83	\$94.812,69	\$120.977,31	\$151.888,86	\$ 187.137,20
PASIVOS						
PROVEEDORES		\$1.809,88	\$2.081,37	\$2.393,57	\$2.632,93	\$2.843,56
IVA por pagar		\$736,10	\$867,83	\$1.015,21	\$1.127,08	\$1.224,85
IESS por pagar		\$772,20	\$795,37	\$819,23	\$843,80	\$869,12
15% Participación Trabajadores por pagar		\$1.832,59	\$3.005,56	\$4.941,69	\$6.371,72	\$7.546,94
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$0,00	\$4.257,88	\$7.000,73	\$9.026,61	\$10.691,50
TOTAL PASIVOS	-	\$5.150,77	\$11.008,00	\$16.170,43	\$20.002,14	\$23.175,98
PATRIMONIO						
Capital Social	\$60.646,39	\$60.646,39	\$60.646,39	\$60.646,39	\$60.646,39	\$60.646,39
Utilidad del Ejercicio		\$10.384,67	\$12.773,64	\$21.002,19	\$27.079,83	\$32.074,51
Utilidad retenida		\$0,00	\$10.384,67	\$23.158,31	\$44.160,50	\$71.240,33
TOTAL PATRIMONIO	\$60.646,39	\$71.031,06	\$83.804,69	\$104.806,88	\$131.886,71	\$ 163.961,22
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$60.646,39	\$76.181,83	\$94.812,69	\$120.977,31	\$151.888,86	\$ 187.137,20

Se proyecta que para el año del 2023 el valor de los activos, pasivo más patrimonio será de \$76.181,83, comparado con el año anterior, en el 2023 se incrementa en un 20% el valor del activo, pasivo y patrimonio. Esto indica que la empresa debido a las ganancias aumentará cada año su valor en las cuentas de activo y pasivo. Para el 2027 se proyecta que el valor de los activos y pasivo más patrimonio incrementará en un 19% comparado con el año anterior dando un incremento de \$35.248,33 dólares comparado con el año anterior.

4.1.6.2 Estado de Resultados Integral

Tabla 20. Estado de Resultado Integral Proyectado

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO					
DETALLE	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 126.720,00	\$ 145.728,00	\$ 167.587,20	\$ 184.345,92	\$ 199.093,59
Costos de Ventas	\$ 79.193,16	\$ 88.875,19	\$ 96.893,52	\$ 103.390,68	\$ 109.313,40
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 47.526,84	\$ 56.852,81	\$ 70.693,68	\$ 80.955,24	\$ 89.780,20
GASTOS OPERACIONALES	\$ 35.309,58	\$ 36.815,73	\$ 37.749,07	\$ 38.477,07	\$ 39.467,24
Gastos Administrativos	\$ 31.809,58	\$ 33.210,73	\$ 34.035,92	\$ 34.652,52	\$ 35.527,96
Suministros de Oficina	\$ 27,00	\$ 27,81	\$ 28,64	\$ 29,50	\$ 30,39
Sueldos y Salarios Admi	\$ 15.658,00	\$ 17.157,74	\$ 17.672,47	\$ 18.202,65	\$ 18.748,73
Sueldos y Salarios Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Básicos	\$ 1.620,00	\$ 1.668,60	\$ 1.718,66	\$ 1.770,22	\$ 1.823,32
Arriendos	\$ 8.400,00	\$ 8.652,00	\$ 8.911,56	\$ 9.178,91	\$ 9.454,27
Depreciaciones	\$ 5.704,58	\$ 5.704,58	\$ 5.704,58	\$ 5.471,25	\$ 5.471,25
Gastos Constitución	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 3.500,00	\$ 3.605,00	\$ 3.713,15	\$ 3.824,54	\$ 3.939,28
Redes Sociales	\$ 1.500,00	\$ 1.545,00	\$ 1.591,35	\$ 1.639,09	\$ 1.688,26
Hosting y dominio	\$ 2.000,00	\$ 2.060,00	\$ 2.121,80	\$ 2.185,45	\$ 2.251,02
Gasto financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión de T/C	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 12.217,26	\$ 20.037,08	\$ 32.944,61	\$ 42.478,17	\$ 50.312,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 12.217,26	\$ 20.037,08	\$ 32.944,61	\$ 42.478,17	\$ 50.312,95
15% Partic. Trabajadores	\$ 1.832,59	\$ 3.005,56	\$ 4.941,69	\$ 6.371,72	\$ 7.546,94
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 10.384,67	\$ 17.031,52	\$ 28.002,92	\$ 36.106,44	\$ 42.766,01
25 % Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 4.257,88	\$ 7.000,73	\$ 9.026,61	\$ 10.691,50
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 10.384,67	\$ 12.773,64	\$ 21.002,19	\$ 27.079,83	\$ 32.074,51

Se proyecta que para el año 2023 la utilidad que tendrá la empresa es de \$10.384,67 dólares, el segundo año se proyecta una utilidad de \$ 12.773,64 dólares con un incremento de \$2.388 dólares en la utilidad, para el tercer año la utilidad el aumento de la utilidad es de 8.228 dólares lo cual de un valor de \$21.002,19 de utilidad para el tercer año. Para el cuarto y quinto año el aumento en la utilidad es de \$6.077 y \$4.994 dólares respectivamente.

4.1.6.3 Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo da cuenta de la variación del efectivo y su equivalente de efectivo como resultado de la suma de los flujos de efectivo, actividades de operación e inversión, su función es determinar la capacidad que tiene una empresa para generar efectivo (Duque A. , 2015)

Tabla 21. Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A. FLUJO DE INGRESOS						
Saldo inicial		\$ 4.588	\$ 25.808	\$ 50.124	\$ 81.972	\$ 118.334
Caja- Cobros		\$ 141.926	\$ 163.215	\$ 187.698	\$ 206.467	\$ 222.985
CAJA DISPONIBLE	\$ -	\$ 146.514	\$ 189.023	\$ 237.821	\$ 288.440	\$ 341.319
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		\$ 41.627	\$ 49.681	\$ 57.133	\$ 62.951	\$ 68.035
Iess		\$ 8.494	\$ 9.521	\$ 9.807	\$ 10.101	\$ 10.404
Décimo tercero		\$ 3.575	\$ 3.682	\$ 3.793	\$ 3.906	\$ 4.024
Décimo cuarto		\$ 2.400	\$ 2.472	\$ 2.546	\$ 2.623	\$ 2.701
FR		\$ -	\$ 3.682	\$ 3.793	\$ 3.906	\$ 4.024
Sueldos		\$ 38.846	\$ 40.011	\$ 41.212	\$ 42.448	\$ 43.721
Suministros de Oficina		\$ 30	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34
Arriendos		\$ 9.408	\$ 9.690	\$ 9.981	\$ 10.280	\$ 10.589
Servicios Básicos		\$ 1.620	\$ 1.669	\$ 1.719	\$ 1.770	\$ 1.823
CIF		\$ 2.240	\$ 2.307	\$ 2.376	\$ 2.448	\$ 2.521
Redes Sociales		\$ 1.680	\$ 1.730	\$ 1.782	\$ 1.836	\$ 1.891
Hosting y dominio		\$ 2.240	\$ 2.307	\$ 2.376	\$ 2.448	\$ 2.521
Comisión de T/C		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA pagado		\$ 8.097	\$ 10.282	\$ 12.035	\$ 13.413	\$ 14.600
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ (4.588)					
Gastos de Constitución		\$ 448				
APORTE SOCIOS	\$ 60.000					
TOTAL PAGOS	\$ 55.413	\$ 120.706	\$ 137.067	\$ 148.586	\$ 158.163	\$ 166.889
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ (55.413)	\$ 25.808	\$ 51.956	\$ 89.236	\$ 130.276	\$ 174.430
APORTE SOCIOS	\$ 60.000					
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 1.833	\$ 3.006	\$ 4.942	\$ 6.372
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ 4.258	\$ 7.001	\$ 9.027
FLUJO DE CAJA FINANCIEROS	\$ 4.588	\$ 25.808	\$ 50.124	\$ 81.972	\$ 118.334	\$ 159.032

Como se puede evidenciar el flujo del 2023 es de \$25.808 dólares, saldo es positivo esto significa que los ingresos proyectados para este año serán superiores a los egresos del mismo año. Para el 2027 se proyecta que el flujo de caja llegue a \$159.032 dólares al igual que los años anteriores los ingresos son superiores a los egresos.

4.2. Análisis, interpretación y presentación de resultados

El análisis e interpretación de resultados es muy importante ya que se puede evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa, al mismo tiempo que se puede detectar dificultades y aplicar acciones correctivas para el mejoramiento económico de la empresa (Rosillón y Marbelis, 2009).

4.2.1. Valor Actual Neto

El valor actual mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos es decir calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia de un proyecto, la regla de aceptación de un proyecto es que el VAN mayor o igual a 0 (Rocabert, 2007).

Tabla 22. Valor Actual Neto

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (60.000,00)	1,0000	\$ (60.000,00)
1	\$ 21.220,63	0,8593	\$ 18.233,92
2	\$ 24.315,48	0,7383	\$ 17.952,55
3	\$ 31.848,63	0,6344	\$ 20.204,85
4	\$ 36.361,60	0,5451	\$ 19.821,19
5	\$ 40.697,76	0,4684	\$ 19.062,45
VAN			\$ 35.274,95

Luego del respectivo análisis se obtiene como resultado un VAN positivo de \$35.274,95 dólares esto indica que el proyecto es rentable, es decir la inversión producirá ganancias a la empresa más allá del retorno del capital invertido.

4.2.2. Tasa Interna de Retorno

La tasa Interna de Retorno es la tasa del crecimiento del capital por periodo, es la tasa de descuento que iguala al valor presente de ingresos del proyecto el valor presente de los egresos, para su cálculo se utiliza el VAN; si la TIR es mayor que la tasa de expectativa significa que el proyecto es viable (Mate, 2014).

Tabla 23. Tasa Interna de Retorno

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (60.000,00)	1,0000	\$ (60.000,00)
1	\$ 21.220,63	0,8593	\$ 18.233,92
2	\$ 24.315,48	0,7383	\$ 17.952,55
3	\$ 31.848,63	0,6344	\$ 20.204,85
4	\$ 36.361,60	0,5451	\$ 19.821,19
5	\$ 40.697,76	0,4684	\$ 19.062,45
VAN			\$ 35.274,95

TIR	36,65%
------------	--------

Como se puede evidenciar la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 36.65%, la TIR es mayor que 0, lo que significa que el proyecto es viable y que los ingresos cubren lo egresos y generan beneficios adicionales por encima de la expectativa.

4.2.3. Tasa de Descuento

La tasa de descuento es la tasa de interés que calcula el valor que tiene hoy una serie de ingresos que serán recibidos más adelante, la tasa de descuento permite conocer el valor presente del dinero (BBVA, 2022).

Tabla 24. Tasa de Descuento

CPPC / WACC	5,48%
Tasa Riesgo País	8,19%
Tasa Inflación	2,71%
TMAR / Tasa de descuento	16,38%

La tasa de descuento es de 16.38%, el cual se obtiene de la suma del costo promedio ponderado del capital más la tasa del riesgo país y la tasa de inflación. Como se puede evidenciar en la tabla N° 23 la TIR es de 36.65%, siendo la TIR superior a la tasa de descuento lo que significa que el proyecto es viable.

4.2.4. Periodo de recuperación de Inversión

El periodo de recuperación de la inversión es el tiempo exacto que requiere una empresa para recuperar la inversión inicial de un proyecto, se considera aceptable el periodo de recuperación si este periodo es menor que el periodo de recuperación máximo aceptable; el plazo de recuperación máximo aceptable es determinado por los mismos inversores (Canales, 2015).

Para calcular el PRI se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Figura 28: Fórmula para calcular el PRI

Fuente: (Conexión Esan, 2017)

Donde:

a = año anterior en que se recupera la inversión

b = inversión inicial

c = flujo de efectivo acumulado del año anterior en el que se recupera la inversión

d = flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Tabla 25. Periodo de Recuperación de la Inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 60.000,00	\$ (60.000,00)
1	\$ 19.187,38	\$ 19.187,38
2	\$ 20.832,60	\$ 40.019,98
3	\$ 20.885,84	\$ 60.905,82
4	\$ 20.395,22	\$ 81.301,04
5	\$ 19.542,15	\$ 100.843,19

Tabla 26. Cálculo del PRI

DATOS

a =	3
b =	\$ 60.000,00
c =	\$ 20.204,85
d =	\$ 19.821,19

	Años	Meses	Días
PRI =	4,99	12	26

El periodo de recuperación de la inversión de \$600.00 dólares es de 4 años con 12 meses y 26 días.

4.2.5. Relación Costo Beneficio

La relación costo beneficio consiste en la creación de un marco para valorar si en un momento específico de tiempo, el costo de una medida específica es mayor en relación a los beneficios procedentes de la misma (Gómez, 2019).

Tabla 27. Relación Costo Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 55.412,50	\$ 55.412,50
1	\$ 146.513,90	\$ 125.892,68	\$ 120.705,77	\$ 103.716,94
2	\$ 189.023,49	\$ 139.559,39	\$ 137.067,30	\$ 101.199,21
3	\$ 237.821,27	\$ 150.874,43	\$ 148.585,59	\$ 94.263,08
4	\$ 288.439,67	\$ 157.232,23	\$ 158.163,41	\$ 86.216,94
5	\$ 341.318,67	\$ 159.870,48	\$ 166.888,73	\$ 78.169,12
SUMA		\$ 733.429,21		\$ 518.977,79
RELACIÓN B / C			1,41	

La relación beneficio costo es de \$1.41 dólares, lo que significa que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$0,41.

4.2.6. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es la relación que existe entre los costos fijos, costos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales, el punto de equilibrio es aquel nivel de ventas que una empresa debe alcanzar para cubrir sus costos totales (Váqui, s.f).

Tabla 28. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
Saldo Inicial			
Compras		\$ 38.763,81	\$ 38.763,81
Saldo Disponible			
Costo de ventas			
MPD UTILIZADA		\$ -	\$ -
MOD	\$ 38.429,35		\$ 38.429,35
CIF		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Arriendo	\$ 8.400,00		\$ 8.400,00
Suministros de Oficina		\$ 27,00	\$ 27,00
Sueldos y Salarios	\$ 15.658,00		\$ 15.658,00
Servicios Básicos	\$ 1.620,00		\$ 1.620,00
Depreciaciones	\$ 5.704,58		\$ 5.704,58
Gastos Constitución	\$ 400,00		\$ 400,00
GASTOS DE VENTAS			\$ -
Redes Sociales	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 1.500,00
Hosting y dominio	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
Suelos y Salarios	\$ -		\$ -
Gastos financieros			
Comisión de T/C		\$ -	
TOTAL	\$ 73.711,93	\$ 40.790,81	\$ 114.502,74

Para calcular el punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Figura 29. Fórmula Punto de Equilibrio

Fuente: (Contreras, 2011)

Tabla 29. Punto de Equilibrio General

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		73.711,93
	1 -	40.790,81
		126.720,00
PE en dólares =	73.711,93	
	0,68	
PE en dólares =	108.703,18	dólares

Como se puede evidenciar la empresa debe tener un ingreso de \$180.703,18 dólares para no tener ni pérdidas ni ganancias es decir el beneficio es igual a cero.

4.2.7. Índices Financieros

Los índices financieros demuestran las relaciones que existe entre las diferentes cuentas de los estados financieros y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad (Alcántara, 2013).

- **Índices de liquidez**

Según (Gitman & Chad J., 2012) los índices de liquidez representan la agilidad que una empresa tiene para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, y a la solvencia con la que una empresa puede pagar sus deudas (Herrera et al., 2016).

- **Índices de rentabilidad**

Los índices de rentabilidad permiten analizar y valorar las ganancias a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión realizada en un proyecto determinado (Herrera et al., 2016).

“Estos indicadores tiene por objeto medir en que grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa” (SuperCias, s.f).

- **Índices de gestión**

Los indicadores de gestión miden la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos, es decir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos en relación con los ingresos generados por ventas (SuperCias, s.f).

Tabla 30. Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		2022	2023	2024	2025	2026
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	5,14	4,62	5,11	9,95	6,98
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	38%	39%	42%	44%	45%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	10%	14%	20%	23%	25%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	8%	9%	13%	15%	16%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	15%	15%	20%	21%	20%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	17%	17%	22%	22%	21%
GESTIÓN							
Rotación de inventarios =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	=	34,77	37,73	39,56	40,75	41,65

Como se puede evidenciar se proyecta que la empresa está en la capacidad de cubrir sus obligaciones sin ningún tipo de problema. Los índices de rentabilidad demuestran que la empresa puede controlar de manera efectiva sus costos y gastos y convertir las ventas en utilidades. Y en cuanto a los índices de gestión se puede evidenciar la productividad con la cual con la cual se administran los recursos.

4.2.8. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta que permite a las empresas a predecir los resultados de un proyecto, ayuda a comprender las incertidumbres, limitaciones y alcances de la toma de decisiones; el análisis de sensibilidad permite determinar cómo los diferentes valores de una variable independiente pueden afectar a una variable dependiente (Conexión Esan, 2019).

4.2.8.1 Escenario Optimista

Tabla 31. Escenario Optimista

DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INVERSIÓN	(60.000,00)	34.503,49	24.315,48	31.848,63	36.361,60	40.697,76
VAN	46.688,31	Tasa Referencial				
TIR	45,39%	Proyecto Viable				
B/C	1,41	Proyecto Viable				

Este escenario indica que, si se aumenta en un 15%, los ingresos y los costos de producción disminuyen en un 5% el proyecto es viable y presenta expectativas altas con respecto al valor del VAN y la TIR.

4.2.8.2 Escenario Base

Tabla 32. Escenario Base

DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INVERSIÓN	(60.000,00)	21.220,63	24.315,48	31.848,63	36.361,60	40.697,76
VAN	35.274,95	Tasa Referencial				
TIR	36,65%	Proyecto Viable				
B/C	1,41	Proyecto Viable				

Como se puede evidenciar en la tabla N° 31 es el escenario base del presente proyecto con mayor probabilidad que suceda. ganancia. Con este escenario podemos calificar como viable al proyecto ya que el valor del VAN y la TIR presentan mayores ganancias que el rendimiento que se espera tener.

4.2.8.3 Escenario Pesimista

Tabla 33. Escenario Pesimista

TASA DE DESCUENTO	16,38%
--------------------------	--------

DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INVERSIÓN	(60.000,00)	(28.245,64)	24.315,48	31.848,63	36.361,60	40.697,76
VAN	(7.229,15)	Tasa Referencial				
TIR	13,21%					
B/C	1,41					

Este escenario hace referencia a la peor situación a la que la empresa podría enfrentarse, al disminuir en 30% los ingresos y aumentar los costos de producción en 10% no se podría recuperar la inversión y la empresa mantuviera pérdidas y es esta situación no se aceptaría el proyecto.

4.3. Conclusiones

- La panela al ser un producto natural tiene aceptación en el mercado como un producto sustituto del azúcar, ya que la panela es considerada como un endulzante natural que en su proceso de elaboración no contiene ningún tipo de aditivo químico y al consumirlo aporta minerales, vitaminas y otras propiedades beneficiosas para la salud.
- El factor clima es de gran importancia para el desarrollo y creación de esta empresa, ya que por varias décadas las personas residentes de la parroquia de Pacto han aptado como una fuente de ingreso la producción de panela ya que el suelo de esta localidad es muy favorable para el cultivo de la caña de azúcar y eso se sustenta con el nombre que se le otorgó a la parroquia como la capital de la panela.
- En el entorno general del sector de la panela, entidades como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura (MAGAP) y el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras (PRO ECUADOR) realizan talleres y capacitaciones para fortalecer el negocio de la panela lo cual ayuda al fortalecimiento del sector panelero de la parroquia de Pacto y de todo el Ecuador.
- Desde el punto de vista situacional, el proyecto es viable ya que cumple satisfactoriamente con todos los requisitos legales para emprender el funcionamiento de la empresa, los objetivos estratégicos son apropiados para las tres perspectivas empresariales: financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y formación del personal.
- El proyecto financieramente es viable ya que cuenta con una TIR del 36.65% una tasa mucho mayor que la del mercado, cuenta con un VAN positivo de \$ 35.274,95 dólares, un costo beneficio de \$1.41 dólares revelando que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$ 0.41.

4.4. Recomendaciones

- Lograr un crecimiento sostenible a través del fortalecimiento de estrategias de comercialización y fortalecer las ventas a través de una atención personalizada con el fin de ingresar de manera exitosa al mercado nacional.
- Adaptarse a los cambios tecnológicos a través del comercio electrónico ya que como efecto de la pandemia el incremento del comercio digital y la búsqueda de productos saludables han generado una gran oportunidad para la panela orgánica en el comercio electrónico,
- Se recomienda participar en los eventos realizados por entidades gubernamentales para el desarrollo y mejora de los procesos de producción y todo lo relacionada con el cultivo de caña de azúcar.
- Se recomienda cumplir con todos los estándares de calidad establecidos y con los requisitos mínimos para obtener la certificación de un producto netamente orgánico.
- Se sugiere realizar alianzas estratégicas con asociaciones paneleras del sector o incluso de provincias para así poder crear nuevas oportunidades de expansión a nivel internacional.
- Se recomienda mantener una capacitación constante al personal en temas como el proceso de siembra y cosecha de la caña de azúcar y el proceso de producción al igual que realizar pruebas de control de calidad periódicamente.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara, M. (2013). indicadores Financieros.
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/Sahagun/Contaduria/Finanzas/indicadores.pdf
- Alcariria, J. (2012). *Introducción a la contabilidad*. Castellón de la Plana: UNE.
<https://doi.org/https://core.ac.uk/download/pdf/61411823.pdf>
- Alitecno. (s.f.). *Alitecno*. <https://www.alitecno.com.ec/>
- Arcos, M. (2017). *Circuitos económicos solidarios, en las organizaciones de producción de panela orgánica de la parroquia de Pacto*.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14574/1/UPS-QT12210.pdf>
- ARCSA. (s.f.). <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Ayala, S., y Fino, G. (2015). *Contabilidad Básica General*. Bogotá: Corporación Universitaria Republicana. https://urepublicana.edu.co/images/libros_pdf/978-958-5447-21-9.pdf
- BBVA. (2022). *Tasa de descuento*. https://www.bbva.mx/educacion-financiera/t/tasa_de_descuento.html
- Bojórquez, M., y Pérez, A. (2013). *Revista El Buzón de Pacioli*. La planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial:
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Bonilla, E., y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá : Ediciones Uniandes.
- Camari. (s.f.). <https://www.camari.org/site/index.php/comercio-justo-socioeconomia-solidaria>
- Canales, R. (2015). *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*. 3(5).
<file:///C:/Users/pc/Downloads/admin-74-296-1-ce.pdf>
- Cevallos, L. (2012). *Propuesta de fortalecimiento administrativo que permita el cumplimiento del reglamento del sistema de control interno para la producción orgánica en la Cooperativa de producción de panela el Paraiso ubicada en la Parroquia de Pacto, Distrito Metropolitano*.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/339/1/T-UCE-0003-7.pdf>
- Chavez, J. (2022). *CEUPE*. <https://www.ceupe.com/blog/que-es-una-empresa.html?dt=1662077931862>
- COA. (2017). *Código Orgánico del Ambiente*. https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf

- Conexión Esan. (2017). *Esan Business*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas>
- Conexión Esan. (2019). *Esan Business*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto>
- Contreras, J. (2011). *SalesForce*. <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html>
- COPROPAP. (Septiembre de 2019). *COPROPAP*. <https://copropap.com/2019/09/14/la-panela-como-el-perfecto-sustituto-a-la-azucar-refinada/>
- COPROPAP*. (2020). <https://copropap.com/>
- Coromoto, M. (2007). Los Costos del Marketing. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/257/25701410.pdf>
- Duque, A. (2015). Estado de flujos de efectivo: aplicacion de razonamientos algebraicos Y DE LA NIC 7. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(40). <file:///C:/Users/pc/Downloads/adminpujojs,+2.+Alicia+Duque.pdf>
- Duque, G., Espinoza, O., Karla, G., y Adrián, S. (2019). Influencia de la administración del capital de trabajo en la rentabilidad empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3.1). <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1060/1571>
- Dussel, E., Piore, M., y Clemente, R. (1997). *Pensar Gloalmente y articular regionalmente. Hacia un paradigma industrial para el siglo XXI*. México: UNAM. <https://dusselpeters.com/219.pdf>
- Educatina. (2013). ¿Qué es el Mercado? <https://www.youtube.com/watch?v=kKsgzNVu-e0>
- Euroinnova Business School. (2021). ¿Que son los costos y gastos? <https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-los-costos-y-gastos#iquestqueacuteson-los-costos>
- Ferreira, D. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- Floréz, J. A. (2015). *Plan de Negocios*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U . https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YTOjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=que+es+un+plan+de+negocios&ots=cos3WRkE8X&sig=e0rzb92TScQqTiK_o9uuYpYhaOY#v=onepage&q=que%20es%20un%20plan%20de%20negocios&f=false
- Florindio, M. (05 de 02 de 2021). *Escuela Marketing and web*. Escuela Marketing and web: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- Fundación Pública Andaluza. (s.f.). *Cadena de Valor*. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

- G.A.D Parroquial Pacto. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de Pacto*. http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1768128260001_GESTNOVA_PDyOT_PACTOFINAL_30-10-2015_20-27-52.pdf
- Gerson et al. (2021). *Aspectos clave del plan de negocios para*. (K. Lorenz, Editor) <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v12n26/2027-5692-sdn-12-26-41.pdf>
- Gitman, L., y Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de Inversiones*. Estados Unidos: Pearson Educacion, Inc. <https://www.uv.mx/personal/clelanda/files/2016/03/Gitman-y-Joehnk-2009-Fundamentos-de-inversiones.pdf>
- Gob.ec. (s.f.). *Certificado de Uso del Suelo*. <https://www.gob.ec/gadmsac/tramites/certificado-uso-suelo>
- Gómez, P. (2019). Relación costo-beneficio de sistemas de gestión ambiental en empresas manufactureras venezolanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1). <https://www.redalyc.org/journal/280/28059678013/28059678013.pdf>
- González, y Zúñiga. (Abril de 2022). *Impactos ambientales en la producción de panela en la parroquia de Pacto del Distrito Metropolitano de Quito*. <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/esferas/article/view/2430/2913>
- Grefa, C. (2017). *Tobar ZVS*. Nuevo Código Orgánico del Ambiente: <https://www.tzvs.ec/noticiasdestacadas/nuevo-codigo-organico-del-ambiente/>
- Henry, M., y James, Q. (1993). El proceso estratégico, conceptos y casos. En M. Henry, y Q. James, *El proceso estratégico, conceptos y casos* (pág. 5). México D.F., México: Prentice Hall. https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., D.F., México: McGRAW-HILL . <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera, a., Betancourt, V., Vega, S., y Estefanía, V. (2016). Razones financieras de Liquedez en la gestión empresarial para la toma de decisiones. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 24(26). https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56665440/13249-45984-1-PB_1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669044173&Signature=M5Oj6-H1ofiCoT4hDX-d76JumlMFJjiDOnKdIur3Zy15BURLzpeQDpsv49~WRbR0kag3l2FQFVTomDrB5fJ8fYdq-hI-OLgNNq62WuxnDC7iKmzvf4SIqwve1nAImOZshHwt1um3o
- Hidalgo, M., Villarroel, Á., y Hidalgo, V. (s.f). *Presupuestos Empresariales* . <https://doi.org/https://istvicenteleon.edu.ec/cidiv1/wp-content/uploads/2020/03/Libro-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- INEN. (2002). *NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 2 332:2002*. https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/nte_inen_2332.pdf

- Ingenio Empresa. (2018). *Análisis PESTEL*. <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Gestión Empresarial Táctica y Operativa*. Costa Rica: IICA. <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf>
- Lapuerta, A. (2013). *Estudio para el mejoramiento de las plantas productoras de panela granulada orgánica de la Asociación Productos San José de la Parroquia de Pacto Ecuador*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3247/1/T1197-MBA-Lapuerta-Estudio.pdf>
- Ley Oránica de Salud. (2015). *Ley Oránica de Salud*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Madre Tierra. (05 de Enero de 2022). *Madre Tierra*. <https://www.tierramadre.org/tierramadre-noticias-destacadas/que-es-la-panela/>
- Mate, M. (2014). Valor Actual Neto y Tasa de Retorno: Su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *FIDES ET RATIO*(7). http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf
- MCPEC. (2011). *Agenda para la Transformación Productiva*. <http://www2.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/06PPP2013-AGENDA.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). *En Pacto se inauguró la ESCOP, plan piloto en el país*. <https://www.agricultura.gob.ec/en-pacto-se-inauguro-la-escop-plan-piloto-en-el-pais/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). *PRO ECUADOR y MAGAP realizaron taller de la cadena agroproductiva de la panela para pequeños productores*. <https://www.agricultura.gob.ec/pro-ecuador-y-magap-realizaron-taller-de-la-cadena-agroproductiva-de-la-panela-para-pequenos-productores/>
- MiPanela. (11 de Febrero de 2020). *MiPanela*. <https://mipanela.co/blog/propiedades-de-la-panela-y-beneficios-para-la-salud/>
- Monterrosa, I., Ospino, M., y Quintana, J. (2018). *Herramienta informática para análisis e interpretación de estados financieros*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/herramienta-estados-financieros.html>
- Moscoso, F. (2008). *Análisis Jurídico del Contrato de Sociedad Civil*. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3015/1/06520.pdf>
- MPCEIP. (2021). *COVID-19: Impacto en las exportaciones de Organizaciones de Pequeños Productores, afectaciones, desafíos y oportunidades*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/Doc-completo-Impacto-Exportaciones-EPS.pdf>

- Nicomedes, E. (25 de Junio de 2018). *Repositorio institucional de la Universidad Santo Domingo de Guzmán*. Tipos de Investigación:
<http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Ortega, J. (2011). *Diagnóstico Empresarial mediante el análisis económico-financiero*. DESCLÉE DE BROWER. <https://elauditorsv.com/wp-content/uploads/2021/08/DIGNOSTICO-EMPRESARIAL-MEDIANTE-EL-ANALISIS-ECONOMICO-FINANCIERO.pdf>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y. *Contribuciones a la Economía*, 2-3 .
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Productos San Jose Prosanjo CIA*. (s.f). <https://hosteleriaecuador.com/productos-san-jose/>
- Productos Schullo S.A.* (2021). <https://www.schullo.com.ec/es/>
- Quezada, W., Quezada, D., y Borja, F. (2018). *KnowledgeE*.
https://knepublishing.com/index.php/KnE-Engineering/article/view/1409/3422#info/contributor_1
- Quizanga, G. (2012). *Estudio de pre factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de panela granulada natural y de sabores exóticos proveniente de caña de azúcar orgánica* .
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7476/10.C06.000355.pdf;sequence=4>
- Rocabert, J. (2007). Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de. *e-pública*(2).
https://www.researchgate.net/profile/Joan-Pasqual/publication/28239645_Los_criterios_Valor_Actual_Neto_y_Tasa_Interna_de_Rendimiento/links/02bfe50f866d9c6031000000/Los-criterios-Valor-Actual-Neto-y-Tasa-Interna-de-Rendimiento.pdf
- Rosillón, N., y Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48).
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- Rueda, C. (s.f.). *Buenas Prácticas De Manufactura (Bpm) En El Procesamiento De Alimentos*. <https://www.udla.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/Buenas-Pr%23U00e1cticas-de-Manufactura-Bpm-en-el-Procesamiento-de-Alimentos-Carlos-Alberto-Rueda.pdf>
- Saéz, R. (s.f). *Contabilidad de Costos*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56744482/CONTABILIDAD_DE_COSTOS_modulo-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668753863&Signature=e6C-BfVs8-tWoSouar0tWTSrZu-uYXWWg0tZbE4WPrkaoJt2MiK-yjknaIGg3lswP-odHYFMMjpd8-Knho8C3P~a6e67iXON3KKVwwJenC-wnDMpgCG51yet14b5Qz

- Santander Universidades. (13 de 01 de 2022). *Santander Universidades*.
<https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- SIPA. (2022). *Sistema de Información Pública Agropecuaria* .
<http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cifras-agroproductivas>
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México:
Grupo editorial Patria.
- SuperCias. (s.f). *La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*.
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Váquiro, J. (s.f). *PYMES FUTURO*.
<https://doi.org/https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>
- Villalta, W. (2012). *Beneficios de la panela producida orgánicamente frente al azúcar blanca*. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3346/1/TESIS.pdf>
- VIU. (2021). *Por qué es importante analizar el microentorno de una empresa?*
<https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/por-que-es-importante-analizar-el-microentorno-de-una-empresa>
- Weingberger, K. (2009). *Plan de negocios : herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (A. d. Internacional, Ed.) Perú: USAID.
http://www.crecemype.pe/1_creecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf