



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA FINCA SANTA ANA UBICADA EN
PUERTO QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingenieros en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Carlos David Valladares Terán

Autores

Christian Felipe Olmedo Torres

Pablo Roberto Vargas Rosas

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

Carlos David Valladares Terán
Maestría en Administración de Negocios
CI 1002122768

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

Paúl Andrés Román Reyes
Maestría en Administración de Negocios
C.I.: 1712623139

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Christian Felipe Olmedo Torres

1712896479

Pablo Roberto Vargas Rosas

1718728577

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios principalmente por dejarme culminar una de las etapas más importantes de mi vida donde he dejado mucha dedicación, esfuerzo y perseverancia. Este trabajo de titulación lo he logrado con especial ayuda de mi madre, mi abuela y de mi familia en general. También agradezco a mi novia y a cada persona que puso parte de su tiempo hasta conseguir este gran objetivo. Gracias Totales.

Pablo Vargas R.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios y a mi padre quienes han sido mi luz, mi guía y mi apoyo incondicional para cumplir con éxito lo propuesto en mi camino. A mi hermano y mis abuelos por su constancia y apoyo absoluto.

A Miguel Palacios, dueño de la Finca, por la apertura y colaboración en el desarrollo de la tesis. A todos y cada una de las personas involucradas que hicieron posible lograr este objetivo.

Christian Olmedo

RESUMEN

La rama de la Industria Agrícola en nuestro país hoy en día está siendo más explotada, se está generando mayor interés en base a la producción ecuatoriana y a su vez se están otorgando mayores beneficios a los pequeños productores para desarrollar las actividades de campo, conocimiento y producción de los suelos, todo esto con el fin de cubrir con la demanda de productos internamente como para ser exportados y de esta manera cumplir con los estándares de calidad.

Sin embargo, en este ámbito aún existen muchas oportunidades de mejora y crecimiento, ya que los productos agrícolas no tienen una ventaja competitiva con respecto a productos sustitutos o productos terminados que son importados.

Por lo tanto, a medida que se va realizando este plan de mejora, se aspira entregar una propuesta atractiva para el productor en base al desarrollo de su producto, a la utilización adecuada de su espacio y a la distribución apropiada del mismo para obtener mayor reconocimiento y beneficio.

Se convierte así, este plan, en la herramienta más apropiada para demostrar y desarrollar los conocimientos que se han adquirido a través de estudios, aplicándolos a la práctica real y que, si la Finca considera, la misma pueda adaptar las estrategias para el mejoramiento continuo.

ABSTRACT

The Agricultural Industry branch in our country is being increasingly exploited, it is generating bigger interest based on Ecuadorian production, which is providing greater benefits to small producers, for them to develop their activities, knowledge and soil production. Not only to meet the domestic products demand but also for these products to be exported with quality standard levels.

However, there is still many opportunities for improvement and growth since agricultural products have not a competitive advantage over substitute products or imported products.

Therefore, while this improvement plan was being developed, it aims to deliver an attractive proposal for the producer based on the development of his product, the proper use of his space and a proper distribution of it in order to obtain better recognition and benefits.

So, this thesis plan, becomes in the most appropriate tool to demonstrate and to develop the knowledge that we have acquired through our studies, applying them to actual practice and if the Finca considers, it would be able to adapt the strategies in order to have a continuous improvement

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Resumen Ejecutivo	1
1.2 Antecedentes	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
2. EMPRESA Y ENTORNO	4
2.1 Organización	4
2.1.1 Misión	4
2.1.2 Visión.....	4
2.2. Análisis interno	4
2.2.1. Situación general de la empresa	4
2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos	5
2.2.1.2. Marketing y Ventas	7
2.2.1.2.1 Estrategia de marketing:.....	7
2.2.1.2.2 Perfil del cliente	8
2.2.1.2.3 Marketing Mix.	8
2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad.....	11
2.2.1.4. Producción y Operaciones	22
2.2.1.5. Investigación y Desarrollo	26
2.2.2. Cadena de Valor.....	27
2.2.3. Matriz EFI	28
2.3. ANÁLISIS EXTERNO.....	29
2.3.1. Análisis de la Industria.....	29
2.3.2. Análisis del Mercado:.....	32
2.3.2.1 Tamaño del mercado y tendencias	32
2.3.3. Análisis Pestel	33
2.3.4. Competencia	40
2.3.4.1. Análisis Porter.....	42

2.3.5. Matriz EFE	45
3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	46
3.1.1. Identificar los factores clave	47
3.1.2.1. Punto de vista de los actores involucrados	48
3.1.2.2. Punto de vista de expertos en la industria	48
3.2. Planteamiento de objetivos	49
3.2.1. Objetivos a largo plazo	49
3.2.2. Objetivos a mediano plazo	49
3.2.3. Objetivos a corto plazo	50
3.3. Definición de áreas a ser intervenidas	50
4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	52
4.1. Propuesta de cambio	52
4.1.1. Planteamiento de las estrategias.....	54
4.1.2. Propuesta de implementación	55
4.1.3. Cronograma de implementación.....	56
4.2. Evaluación financiera	57
4.2.1. Costos involucrados	57
4.2.2. Flujo de efectivo incremental	59
4.2.3. Evaluación financiera del proyecto	60
5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1. Conclusiones.....	62
5.2. Recomendaciones	63
REFERENCIAS	64
ANEXOS	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen Ejecutivo

El presente plan de mejora ha sido elaborado en base a la Finca Santa Ana, ubicada en el Cantón Puerto Quito, en la Provincia de Pichincha, la cual tiene como principal actividad la producción y comercialización de pimienta en la zona.

El análisis de la Industria muestra el entorno en que se desenvuelve la Finca, dentro de las cuales se han identificado amenazas y oportunidades que han sido necesarias para poder establecer estrategias, de las que se resalta el incentivo al productor nacional, crecimiento de la Industria en relación al PIB, y como amenaza, que el precio del producto es establecido por el mercado, dejando de lado calidad o capacidad de producción.

Con respecto al análisis Interno se establecieron las fortalezas y debilidades de la Finca las cuales han permitido aprovechar de mejor manera los factores para desarrollar este plan, aplicando una administración estratégica y reconociendo factores importantes y necesarios para la aplicación de una mejor estrategia.

Con las entrevistas y puntos de vista de los implicados y expertos en la materia, se han identificado las necesidades del mercado de la zona con lo que permite descubrir junto con la Matriz FODA los objetivos, áreas de intervención y acciones específicas para obtener resultados que el dueño espera. Con estos resultados se ha elaborado una propuesta de implementación con la que se guiara en el proceso manteniendo orden y control de los objetivos.

El plan financiero indica que para cumplir con los objetivos propuestos de mejora es necesario invertir un gran capital, que cubra los gastos necesarios. Sin embargo a pesar de que la Finca con las proyecciones obtiene una utilidad o ganancia se puede visualizar con los indicadores del VAN y TIR que la misma no es rentable. Concluyendo así, que se debería mejorar y aumentar la

capacidad productiva reduciendo costos, produciendo su propia planta y aprovechando el terreno disponible con las mejores prácticas de manejo y control integral.

1.2 Antecedentes

La producción nacional ha incrementado con el pasar de los años, el apoyo del gobierno al micro-empresario en el país se ha convertido en una oportunidad para que el comercio nacional empiece a expandirse. Por tal razón el dueño de la Finca Santa Ana, encuentra la necesidad de fortalecer su producción y el desarrollo de la misma como empresa.

Lo que lleva a realizar el plan de mejora para la finca, son las falencias que esta tiene, las mismas que se las deben pulir y mejorar para que esta tenga crecimiento y estabilidad en el mercado.

Falencias encontradas:

- La finca no maneja contabilidad
- No existe un proceso de marketing
- Falta de tecnología de punta.
- Poco recurso humano.
- Falta de financiamiento.

Con los antecedentes citados anteriormente, se encuentra la oportunidad de crear un plan de mejora para que la Finca Santa Ana crezca considerablemente en la industria.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Identificar las oportunidades de mejora mediante un estudio de mercado completo junto con una valoración interna de las aéreas de la Finca.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Obtener información relevante de la industria para proponer objetivos de mejora a la Finca.
- Encontrar las áreas críticas de mejora de la Finca y proponer la mejor estrategia necesaria para corregir falencias internas.
- Plantear el plan de mejora e implementar el respectivo estudio en pro de la empresa para cumplimiento de metas propuestas.
- Determinar la viabilidad del proyecto

2. EMPRESA Y ENTORNO

2.1 Organización

En conjunto con el dueño de la Finca, el Ingeniero Miguel Palacios, se ha podido definir la siguiente misión y visión correspondiente como empresa productora.

2.1.1 Misión

Somos una empresa productora y comercializadora pimienta en la zona, con manejo de aspectos de sostenibilidad y sustentabilidad a través de una mejora continua ofreciendo producto de calidad, integrando aspectos productivos de una empresa agroindustrial logrando el bienestar y desarrollo de nuestros colaboradores y consumidores.

2.1.2 Visión

Para 2019 ser la mejor alternativa en oferta de producción y comercialización de pimienta logrando satisfacer a nuestros clientes y acopiadores, incentivando el desarrollo permanente y creando una ideología de apertura a nuevos mercados con una mejora constante en nuestras técnicas de cultivo y producción.

2.2. Análisis interno

2.2.1. Situación general de la empresa

La finca Santa Ana se encuentra ubicada en el Cantón Puerto Quito en la Provincia de Pichincha en el Recinto Piedra de Vapor km 3 en la vía al Paraíso de Amigos, tiene un espacio físico de 36 hectáreas totales de terreno.

El dueño de la Finca es el Ingeniero Miguel Palacios, quien ha permitido ingresar a sus instalaciones y realizar una valoración completa e integral del estado de la misma, la finca comercializa sus productos como persona natural a nombre del dueño mencionado anteriormente.

Dentro de la finca existen 3 hectáreas disponibles en producción de pimienta, y dos tendales donde se realiza el proceso de secado de la pimienta.

El principal proveedor de la finca es la empresa Procosan, quienes entregan a la Finca la Semilla de Pimienta, este proveedor se encuentra ubicado en Sto. Domingo de los Tsáchilas.

2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos

Luego de la visita y conversaciones con el Dueño se ha realizado un análisis de la administración y recurso humano de la Finca, la cual de forma resumida se refleja en la siguiente figura el organigrama:



Figura 1. Organigrama; Investigación Propia.

La estructura actual que maneja la Finca es sumamente básica, pues el único encargado de la misma es el dueño quien se ocupa de todas las labores administrativas, es decir, no se maneja una estructura organizacional adecuada en relación a las funciones y manejo de personal disponible para el cultivo y cosecha.

Por lo tanto, no se obtiene un control adecuado de todas las áreas de la Finca disponibles, así como también se constata un escaso manejo de personal y un solo manejo de remuneración al empleado fijo o jornal.

Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Descripción de funciones

Cargo: Administrador

El administrador a cargo de la finca consta de una sola persona, que con la ayuda de 5 miembros de su familia son parte de la siembra del producto. Además de ser el cuidador es quien se encuentra encargado de las labores agrícolas de la finca. Por otro lado, la cosecha es manejada por un jornalero fijo.

La asistencia técnica es contratada por el administrador de la finca quien es un Ingeniero Agropecuario; dicha asistencia es sobre tratamiento de suelos y manejo de cultivos; adicional es quien realiza el trabajo de seguimiento de todo el proceso de la cosecha en todas sus etapas.

Funciones y Responsabilidades

- 1.- Lidera el proceso administrativo, determinando objetivos específicos para su empresa y estableciendo una planeación estratégica para lograr los mismos.
- 2.- Establecer las determinadas estrategias siendo generales o específicas para lograr los objetivos planteados.
- 3.- Con la ayuda del personal a su cargo, elabora planes de acción a corto y largo plazo en función de la elaboración del producto.
- 4.- Se enfoca en la creación de un ambiente laboral para sus empleados y con esto implementa la optimización de recursos creando una conciencia recursiva en sus subordinados.

Cargo: Personal Permanente

Se contrata, personal permanente: un jornal el cual desarrolla labores diversas, excepto cosecha.

Funciones y Responsabilidades

- 1.- Limpieza del terreno.
- 2.- Aplicación de productos
- 3.- Podas.
- 4.- Riegos de suelo
- 5.- Fertilización
- 6.- Control de malezas y Propagación de plagas
- 7.- Cuidado de la finca

Cargo: Personal Estacional

La contratación de personal eventual varía con relación a la producción y necesidad, de entre 2 a 3 jornales adicionales.

Funciones y Responsabilidades

- 1.- Cosecha del producto
- 2.- Apoyo al trabajador agrícola.

2.2.1.2. Marketing y Ventas

En esta sección se analiza puntos claves tales como, la estrategia general de marketing, perfil del cliente y el marketing mix.

2.2.1.2.1 Estrategia de marketing:

La empresa actualmente no cuenta con una estrategia de marketing, ya que toda la producción es comercializada a un único acopiador de la zona durante todo el año.

2.2.1.2.2 Perfil del cliente

Actualmente la finca vende todo lo que produce al año en sus tres hectáreas de terreno.

La finca comercializa aproximadamente 1.000 libras de pimienta verde y 3.000 libras de pimienta negra al año aproximadamente, las cuales se entregan al único acopiador de la zona, siendo el único cliente de la finca.

El acopiador conoce del producto, y sus características ya que viene desarrollándose en esta industria desde el año 2001, según lo expuesto en la entrevista realizada, la misma que se encuentra en el anexo 10.

2.2.1.2.3 Marketing Mix.

En base a las investigaciones realizadas , se logra obtener la mayor cantidad de información sobre el mercado objetivo, comportamientos en el proceso de compra, precio, características de la competencia, falencias del mercado actual, nuevas necesidades del consumidor, entre otros.

Se realizó una entrevista a profundidad con el acopiador Sr. Alberto Cisneros y también se entrevistó a un experto, el Ingeniero Agrónomo Luis Genaro Bedoya Gerente General de la empresa PRODUCTOS DE LA COSTA Y ANDES SOCIEDAD ANONIMA PROCOSAN, el mismo que tiene conocimiento y trayectoria en esta industria.

En la entrevista al Sr. Alberto Cisneros acopiador menciona que se encuentra en el negocio del acopio desde el 2001 y específicamente en la pimienta desde el 2010 hasta la fecha. Menciona también que el producto muchas veces es castigado en su precio gracias a su madurez, mientras más tierno el grano, menor valor tiene y viceversa. Adicional comenta que los factores influyentes para la compra del producto están enfocados en el grado de madurez y el

calibre o dimensión del grano, de preferencia la compra al granel para distribución al comercializador y exportador.

En la entrevista al experto comento que la pimienta es un producto apto para la producción en zonas de hasta 700 metros sobre el nivel del mar. Esta es comercializada según el peso, el calibre y el grado de maduración, siendo la pimienta verde el tipo de pimienta más vendida en la actualidad. El mejor ciclo escogido para el desarrollo de producción se enfoca en los meses de Agosto hasta Octubre, meses considerados de alto volumen de producción, lo cual genera mayor índice de ventas a nivel nacional. Actualmente las provincias donde existe mayor volumen de venta del producto es Pichincha y Santo Domingo. En el anexo 9 y 10 se muestran todas las preguntas realizadas a las personas en mención.

Producto:

La producción orgánica de pimienta es una nueva propuesta para comercialización que ofrece la finca Santa Ana. Según las entrevistas realizadas al momento de comercializar la pimienta, no incide el precio que el acopiador paga sea o no pimienta orgánica.

Este producto es delicado, pues si el mismo no está en el grado de madurez adecuado, perderá sus beneficios, es decir su calidad y calibre, por lo tanto no será aceptado en el mercado. Como se mencionó anteriormente y en base a las entrevistas realizadas, mientras más tierna esta la pimienta, menor valor tendrá en el mercado, y viceversa

La pimienta verde: es la pimienta fresca de la planta que se la cosecha antes de que alcance su grado de madurez completa, es decir, como su nombre lo indica cuando las bayas se encuentran de color verde.

La pimienta es comercializada en sacos de 150 a 160 libras cada uno de cualquier tipo de pimienta solicitada por el comprador.

La finca produce pimienta orgánica con el único objetivo diferenciador de que no utiliza compuestos químicos. Este es un valor agregado al producto que en la actualidad no es un factor influyente para el precio de compra.

Precio:

El precio para el producto depende mucho del grado de madurez, mientras más tierna esta la pimienta, menor valor tendrá en el mercado, y viceversa.

El precio también depende del calibre del grano, es decir del grosor de mismo. Pues si el mismo no llega en las condiciones deseadas no se pagara un precio justo.

De igual manera, en cuanto a los ciclos de producción de la pimienta, supieron mencionar los entrevistados que dependiendo el ciclo en el que se encuentre la misma, la fijación del precio dependerá del volumen del mismo.

En este caso el productor no controla el valor al cual es comercializada la pimienta, sin embargo el costo de producción de la pimienta en la Finca Santa Ana es de 0,42 centavos de pimienta verde por libra.

El precio actual, al cual se comercializa con el acopiador fluctúa entre \$0.90 y \$1.10 dólares por cada libra de pimienta, esto depende de la cantidad de producción de la finca.

Plaza:

La finca se encarga de que el producto llegue al acopiador en perfectas condiciones y el mismo no sea mezclado, logrando de esta manera una mayor rentabilidad.

La ventaja de tener una venta directa, garantiza que el acopiador este 100% satisfecho con el producto recibido. Quedando así una cadena de distribución directa.

Promoción y Publicidad:

En este punto se aclara que la empresa no utiliza publicidad, ya que la venta la realiza directamente al único acopiador de Puerto Quito, La Abundancia.

Sin embargo sería importante mejorar la logística del producto para de esta manera mantener los volúmenes estándar de acopio.

2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad

En lo que respecta a la parte de contabilidad y finanzas, la Finca actualmente no dispone de dicha rama ni de un contador que maneje información, siendo el dueño el único que maneja la parte de ingresos y egresos únicamente con registros en una hoja de Excel. Es por ello que en base a estos registros se ha obtenido y desarrollado de manera general los estados y balances correspondientes de esta sección:

A continuación se presenta un resumen del Estado de Resultados de la Finca con relación al año 2015:

Tabla 1

Estado de Resultados

Estado De Resultados Resumen	
	Año 2015
Ingresos	\$27.930,00
Costos	\$10.620,09
Sueldos	\$3.120,00
Jornales	\$4.266,00
Serv Basicos	\$60,00
Agroquimicos Y Productos	\$3.174,09
Beneficio Bruto	\$17.309,91
Gastos	\$2.327,75
Transporte	\$585,75
Reposicion De Materiales Y Suministros	\$282,00
Compra	\$1.460,00
Total Egresos	\$12.947,84
Benf Operativo	\$14.982,16
Utilidad Operativa	\$14.982,16
Ua Impuestos	\$14.982,16
Participación Laboral	\$2.247,32
Utilidad Antes Ir	\$12.734,84
Impuesto A La Renta	\$2.801,66
Utilidad Neta	\$9.933,17

El costo de producción de la finca es de \$0.42 centavos por cada libra de pimienta cosechada, dentro de los costos se encuentra la materia prima utilizada, la mano de obra de la finca con sus sueldos y salarios, la utilización de agroquímicos para mantenimiento y cuidado de la planta, así como los servicios básicos utilizados por la finca.

El precio actual, al cual se comercializa con el intermediario o acopiador fluctúa entre \$0.90 y \$1.10 dólares por cada libra de pimienta, esto depende de la cantidad de producción de la finca.

A continuación se presenta el Estado de Situación de la Finca Santa Ana:

Tabla 2

Estado de Situación

	AÑO 2015
Activos	\$418.343,35
Activo Corriente	\$ 3.782,70
Disponible en Caja	\$2.625,30
Bancos	\$2.625,30
Cuenta Corriente	\$2.625,30
Inventarios	\$1.157,40
Inventarios de Pimienta	\$1.157,40
Activos Fijos	\$364.300,00
TERRENOS	\$288.000,00
VEHICULO	\$27.000,00
MAQUINARIA	\$3.800,00
Motoguadañas (2)	\$2.400,00
Bomba de Motor	\$1.400,00
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	\$44.500,00
MUEBLES Y ENSERES	\$500,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$500,00
ACTIVOS INTANGIBLES	-
Activo biológico*	\$31.960,65
Plantaciones de pimienta	\$31.960,65

Pasivos	\$13.857,08
Pasivo Corriente	\$2.040,00
Cuentas por Pagar Proveedores	\$2.040,00
Proveedores locales	\$2.040,00
Pasivo Largo Plazo	\$11.817,08
Préstamos	\$11.817,08
Patrimonio	\$404.486,27
Capital Social	\$372.525,62
Valoración de activos biológicos	\$31.960,65
Utilidad / Pérdida	\$9.933,17
Total Pasivo + Patrimonio	\$418.343,35
Total Pasivo + Patrimonio	\$418.343,35

*Activo Biológico: Se compone por todos los animales o vegetales vivos utilizados para fin agropecuario, estos activos pueden estar en crecimiento, producción o terminados.

En el caso de la finca para las plantas de pimienta, la valorización de los productos agrícolas, debe ser realizada en los puntos de cosecha de la misma o de recolección, para lo cual se usa su valor razonable menos los costos que se estiman hasta que el producto llegue a su punto de venta.

El valor razonable se expresa como la cantidad por la que se puede intercambiar un activo entre las dos partes que han sido informadas para su libre transacción.

Valor Activo Biológico= Valor Razonable – Costos Estimados hasta el Punto de Venta

Dentro de los costos estimados hasta el punto de venta se incluyen las comisiones de intermedios, impuestos de comercialización y costos de mercado. Esto quiere decir que independientemente de donde se encuentren ubicados los productores, sus costos no cambian por la distancia.

Análisis de Estados Financieros:

Para el Análisis Financiero Interno de la Finca, se han tomado en cuenta los indicadores correspondientes más actualizados para el estudio, mismos que han sido validados en la Superintendencia de Compañías en base a la Industria Agrícola, con año base 2010, esta información se la utiliza para comparar la Finca con respecto a la Industria. Ver Anexo 12.

Para lo cual se han obtenido los siguientes valores:

Sector: Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca

Estructura- Clase: A012

Indicadores de Liquidez:

Liquidez Corriente:

Tabla 3

Liquidez Corriente

		LIQUIDEZ CORRIENTE
INDUSTRIA	A012 (2010)	2,0886
FINCA	2015	1,8543

La liquidez corriente de la Finca con respecto a la Industria es ligeramente menor al margen o promedio, se debe tomar en cuenta que este indicador muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a su vencimiento de corto plazo y un análisis periódico puede prevenir problemas de liquidez.

Prueba Ácida:

Tabla 4

Prueba Ácida

		PRUEBA ACIDA
INDUSTRIA	A012 (2010)	1,9288
FINCA	2015	1,2869

Con este indicador se verifica la capacidad de la Finca para cancelar las obligaciones corrientes, la relación óptima sería de 1:1 sin embargo tanto la Industria como la empresa mantienen valores superiores que indican solvencia y liquidez frente a pagos a corto plazo.

Indicadores de Solvencia:

Endeudamiento del activo:

Tabla 5

Endeudamiento del activo

		ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO
INDUSTRIA	A012 (2010)	0,5837
FINCA	2015	0,0331

El endeudamiento activo determina la autonomía financiera de las empresas. Tanto la Industria como la Finca mantienen un nivel inferior a 1, lo cual indica independencia frente a sus acreedores y disponer de una capacidad superior de endeudamiento.

Endeudamiento patrimonial:

Tabla 6

Endeudamiento Patrimonial

		ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL
INDUSTRIA	A012 (2010)	2,5020
FINCA	2015	0,0343

La relación de la Finca con la Industria se encuentra en un valor menor por debajo del promedio en base al grado de compromiso del patrimonio y sus pasivos, el cual representa si los propietarios o acreedores son los que financian a la Finca indicando el origen de los fondos que se usan.

Endeudamiento del activo fijo neto:

Tabla 7

Endeudamiento del activo fijo neto

		ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO NETO
INDUSTRIA	A012 (2010)	4,1902
FINCA	2015	1,0572

Esta relación indica la cantidad de unidades de moneda de patrimonio por cada unidad en activos fijos. La Finca tiene un valor superior a 1, sin embargo representa la cuarta parte en relación a la Industria, esto debido a que la Finca representa a un único pequeño productor.

Apalancamiento:

Tabla 8

Apalancamiento

		APALANCAMIENTO
INDUSTRIA	A012 (2010)	3,5020
FINCA	2015	1,0343

La relación indica si la rentabilidad del capital invertido es mayor a los costos como efecto llamado Palanca. La Industria maneja un promedio superior a la Finca, de todas maneras, este indicador demuestra que como pequeños productores se obtiene cierto nivel de apalancamiento.

Apalancamiento Financiero:

Tabla 9

Apalancamiento Financiero

		APALANCAMIENTO FINANCIERO
INDUSTRIA	A012 (2010)	2,9518
FINCA	2015	0,9077

Este indicador refleja el endeudamiento con terceros pues influye en la rentabilidad del negocio, mientras más altas son las deudas, es más complicado apalancarse financieramente. El valor obtenido de la finca es mucho menor del indicador de la industria por lo tanto la rentabilidad propia es menor a los valores si la empresa se endeuda.

Indicadores de Gestión:

Rotación de Cartera:

Tabla 10

Rotación de Cartera

		ROTACION DE CARTERA
INDUSTRIA	A012 (2010)	37,0031
FINCA	2015	0,0000

La finca no tiene cuentas por cobrar, por lo tanto, el valor es 0. Sin embargo este indicador indica el número de veces que las cuentas por cobrar giran en un año.

Rotación del Activo Fijo:

Tabla 11

Rotación del Activo Fijo

		ROTACION DEL ACTIVO FIJO
INDUSTRIA	A012 (2010)	61,0671
FINCA	2015	0,1059

En este indicador se debe verificar que las ventas deben estar en proporción a lo invertido en la planta, caso contrario las utilidades se verán afectadas, la relación de este valor con respecto a la Industria es mucho menor por lo tanto existe insuficiencia de ventas muy por debajo del promedio debido a la cantidad producida.

Rotación de Ventas:

Tabla 12

Rotación de Ventas

		ROTACION DE VENTAS
INDUSTRIA	A012 (2010)	3,4454
FINCA	2015	0,0968

Esta variable indica que mientras mayor sea la cantidad de ventas con una inversión determinada, más eficiente será la administración del negocio. Nuestro valor está 97% debajo del valor de la Industria, lo cual indica la administración de la finca con una inversión indicada no está cumpliendo con el volumen de ventas necesario.

Periodo Medio de Cobranza:

Tabla 13

Medio de Cobranza

		PERIODO MEDIO DE COBRANZA
INDUSTRIA	A012 (2010)	46,4832
FINCA	2015	0,0000

Con este valor nos permite verificar el valor de liquidez de los valores por cobrar, en días. Debido a que la Finca no obtiene cuentas por cobrar, el valor respectivo es 0 menor al valor de la industria.

Periodo Medio de Pago:

Tabla 14

Periodo medio de pago

		PERIODO MEDIO DE PAGO
INDUSTRIA	A012 (2010)	404,7183
FINCA	2015	643,3385

Valor que tarda la empresa en cumplir sus obligaciones de inventarios. Tener un periodo largo de pagos da como consecuencia rotación lenta de inventarios o baja activación financiera, la relación está dada en días por lo tanto la industria tiene mejor media que la Finca pues tiene una mayor cantidad de días para el pago de sus obligaciones.

Impacto de Gastos de Administración Y Ventas:

Tabla 15

Gastos de Administración y Ventas

		IMPACTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS
INDUSTRIA	A012 (2010)	0,2677
FINCA	2015	0,2891

La Finca presenta un mayor porcentaje sobre este indicador lo cual a pesar de tener un margen bruto relativamente aceptable, puede verse disminuido por fuertes gastos administrativos y de ventas, lo cual puede generar disminución de las utilidades netas.

Impacto de Carga Financiera

Tabla 16

Carga Financiera

		IMPACTO DE CARGA FINANCIERA
INDUSTRIA	A012 (2010)	0,0126
FINCA	2015	0,0505

El valor es mayor comparando la Finca con la Industria, debido a que este indicador representa el posible gasto financiero con respecto a las ventas o ingresos de la empresa. Sin embargo, el mismo no es mayor al 10% de las ventas por lo tanto el impacto no tiene mayor afectación.

Indicadores de Rentabilidad:

Rentabilidad Neta del Activo:

Tabla 17

Rentabilidad Neta

		RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO
INDUSTRIA	A012 (2010)	0,1796
FINCA	2015	0,0232

Esta relación muestra la forma o capacidad en la que el activo de la Finca puede producir utilidades, los valores en comparación con la industria son menores en relación a su promedio, por lo tanto las utilidades son menores o nulas en comparación a nuestra Industria, lo cual representa un bajo rendimiento.

Margen Bruto:

Tabla 18

Margen Bruto

		MARGEN BRUTO
INDUSTRIA	A012 (2010)	0,3448
FINCA	2015	0,7015

Este indicador representa la relación entre las ventas generadas con el costo de ventas, y la capacidad o modalidad que tiene la Finca en cubrir esos gastos para poder generar una utilidad superior. Como se puede verificar es ligeramente superior al valor de la Industria pero dentro del promedio.

Margen Operacional:

Tabla 19

Margen Operacional

		MARGEN OPERACIONAL
INDUSTRIA	A012 (2010)	0,0771
FINCA	2015	0,4124

La relación entre la utilidad operacional y ventas, presenta un valor superior al de la industria, el margen interviene en la rentabilidad de la empresa o industria sin tomar en cuenta la manera en la que fue financiado el proyecto.

Margen Neto:

Tabla 20

Margen Neto

		MARGEN NETO
INDUSTRIA	A012 (2010)	0,0944
FINCA	2015	0,2400

La rentabilidad neta de ventas indica la utilidad por cada unidad de venta realizada, en la comparación se utilizan los valores de la utilidad neta sobre las ventas, por lo tanto la finca tiene un valor superior con respecto a la Industria generando un margen superior en este indicador.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio:

Tabla 21

Rentabilidad Operacional

		RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO
INDUSTRIA	A012 (2010)	0,4187
FINCA	2015	0,0413

Con este indicador podemos verificar la rentabilidad que se presenta para los socios quienes han invertido capital en el proyecto, los valores de la finca con respecto a la Industria indican que la Finca únicamente tiene un 9.87% de Rentabilidad operacional.

Rentabilidad Financiera:

Tabla 22

Rentabilidad

		RENTABILIDAD FINANCIERA
INDUSTRIA	A012 (2010)	0,4777
FINCA	2015	0,0240

Con la verificación de este indicador de rentabilidad financiera podemos medir el beneficio neto con relación a la inversión de los empresarios, así mismo representa las expectativas como costo de oportunidad y se puede validar que factor afecta a la rentabilidad para modificar las políticas de la empresa, la relación de la Finca con respecto a la Industria es baja por lo tanto este indicador puede no ser conveniente para los inversionistas.

Posterior al análisis financiero descrito, se puede corroborar que la Finca como empresa tiene una suficiente liquidez, en base a la referencia de la Industria, siendo una de sus fortalezas. Sin embargo y al mismo tiempo, los indicadores de Rentabilidad no son muy prometedores siendo la rentabilidad financiera uno de los indicadores más bajos.

2.2.1.4. Producción y Operaciones

La Finca como se indicó en un punto anterior tiene una extensión de 36 hectáreas de terreno disponible, sin embargo únicamente se utilizan 3 hectáreas para la producción de la pimienta. El proceso de producción y operaciones que se detallará enseguida, fue comentado, explicado y

proporcionado directamente por Miguel Palacios quien entregó la información paso a paso desde la cultivo hasta la cosecha.

Según la necesidad del cultivo se realiza la compra de materia prima para la producción, entre los cuales son:

Tutores: Sea vivo o tutor muerto, es un palo de madera que se coloca en la planta joven para sujetar su tallo y guiar el desarrollo de la planta.

Fertilizantes o enmiendas orgánicas: Estos materiales se adquieren de acuerdo al estado fisiológico del cultivo (requerimiento), y a la estación climática en la que se encuentre. Para esto se hace un análisis de suelo y se calcula la cantidad de enmienda a comprar.

Plantas: Las plantas son adquiridas para la siembra de lotes completos (hectáreas de pimienta) o para la reposición de plantas muertas por enfermedad o por malas labores del cultivo.

Herramientas y repuestos: Las herramientas se compran de acuerdo con la necesidad del trabajador y las labores a realizar, es decir, machetes, azadones, palas, tijeras de podar, etc. y los mantenimientos de equipos, por ejemplos las bombas de mochila, motoguadaña, se los realiza de forma correctiva mas no preventiva (se los arregla cuando fallan).

Cultivo:

Cuando se siembra un nuevo lote de pimienta se realizan las siguientes labores:

Limpieza del terreno: Es la actividad más importante para el cultivo, el primer paso es la chapia o limpiar el terreno de maleza.

Balizado: Marcación de sitios donde se va a fijar cada planta.

Tutoreo: Las plantas de pimienta son trepadoras por lo que es necesario un apoyo o tutor en su crecimiento con aproximadamente 2 metros de altura se siembra cerca de cada planta.

Hoyado: Se apertura hoyos de aproximadamente 30 cm de largo, ancho y profundidad.

Siembra: Luego de los pasos anteriores se coloca la planta y se amarra al tutor con una distancia de 2 metros entre plantas.

Mantenimiento de cultivos ya establecidos

Cuando el cultivo ya está sembrado se realizan las siguientes labores:

Limpieza de maleza: el combate se lo realiza mediante el mismo proceso de chapeas sin dañar las raíces de las plantas aproximadamente cada 6 meses.

Control de enfermedades e insectos: Esto se lo realiza durante las primeras semanas después de haber sido sembradas las plantas y se lo realiza con productos bioquímicos hasta que la planta ya esté establecida.

Fertilización Orgánica: se realiza cada 3 meses hasta su cosecha, ya que la fertilización de este tipo mejora la estructura del suelo y retiene la humedad necesaria, se utiliza humus de lombriz o estiércol de gallina.

Estos procesos son realizados únicamente por el jornalero fijo de la Finca previa solicitud y verificación del dueño de la Finca quien visita la producción cada semana.

Poda:

Cuando la planta alcanza alrededor de 40 a 60 centímetros de altitud, es decir aproximadamente a los 6 meses, se realiza la poda inicial para que la planta pueda producir lateralmente nuevos brotes. Es recomendable podar al tutor 4 veces al año.

Poda de tutores vivos: cuando las ramas alcanzan la altura del tutor se considera necesario podar los brotes o pies de planta, mismos que pueden ser utilizados como nuevas plantas.

Al realizar la validación completa de la planta se realizan limpiezas de coronas en el suelo según sean necesarias para evitar malezas. En este proceso también se incluye la reposición de plantas muertas o reemplazo de tutores dañados.

Cosecha:

La pimienta inicia su producción a los dos años de sembrada y se obtiene su máxima producción a los 4 años; la planta con los cuidados respectivos puede durar hasta 15 años. Se la realiza en el periodo de cosecha anual es decir en los meses donde hay frutos (septiembre a mediados de noviembre).

La cosecha se la realiza manualmente en cada planta, esta acción la realiza el personal adicional contratado por la Finca para recoger el producto, cuando el fruto tiene un color amarillento será pimienta negra, y cuando la mayoría de sus granos se encuentren maduros, es decir, de color rojo, será para pimienta blanca.

Secado: Después de ser cosechada la pimienta madura o producto de color negro es llevado para ser expuestos en el tendal a la luz del sol directa dependiendo de las horas luz/día este proceso puede tardar de cuatro hasta ocho días hasta que el fruto se arrugue.

Ensacado: Posterior a la recolección de los frutos o bayas verdes rojas o amarillas, el producto es introducido en sacas de yute de entre 150 y 160 libras cada uno.

Operaciones:

Cada semana se realiza la visita del dueño de la Finca.

Se revisa el estado del cultivo y se observa la necesidad de llevar a cabo alguna labor agrícola como por ejemplo, limpieza de malas hierbas, cosecha, tutorio, re siembra etc.

Se planifica las labores a ser realizadas durante la siguiente semana tomando en cuenta la necesidad de contratar una o más personas para poder terminar las labores necesarias.

Estas operaciones sirven para llevar un control de la producción que como se detalló en la sección de Administración no es muy exhaustiva.

La calidad del producto cosechado depende de la maduración del fruto, el personal contratado para esta labor usa su experiencia y conocimiento para cosechar la baya en su estado más óptimo, y enseguida las sacas son comercializadas al acopiador único de la zona.

2.2.1.5. Investigación y Desarrollo

La investigación y desarrollo en la finca Santa Ana es uno de los puntos que mayor énfasis se debe otorgar. Se encuentra como desarrollo, implementar tecnología avanzada en el método de cultivo, y así hacer que la producción cumpla con estándares de calidad, y generar mayor cantidad de producto variante como es la pimienta blanca y negra.

La finca no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, por lo tanto no se han creado productos sustitutos y tampoco se han desarrollado nuevas técnicas para cultivo y cosecha. El presente año se tiene pensado como proyecto la implementación de una máquina que permita mecanizar el proceso de secado y desgranado en forma continua de la pimienta cosechada, para poder no solo comercializar pimienta verde en grano, sino también sus variantes.

Como planes a corto plazo de la finca el dueño ha indicado que podría adquirir un molino, para transformar la pimienta en grano o sólida en partículas a un tamaño específico, por ejemplo para la venta de pimienta molida

En cuanto al desarrollo de nuevas técnicas, los socios se están enfocando actualmente en procesos o metodologías usadas especialmente para producción de plantas orgánicas ya que se obtiene como ventaja una mejor estructura del suelo, aumenta la actividad biológica del suelo en cada planta y retiene la humedad necesaria.

2.2.2. Cadena de Valor

El hecho de que la producción sea orgánica es la diferencia fundamental a comparación del resto de competidores que la producen de forma convencional, es decir, con el uso de productos agroquímicos de etiqueta verde; para agregarle un plus adicional se debería ir un poco más allá con el proceso de molido cumpliendo estándares de calidad, empaquetado y distribución del mismo en los mercados que aprecien el valor de orgánico.

También se planea conseguir la certificación orgánica que es emitida por organismos internacionales y nacionales, pues este tipo de certificación exige el cumplimiento de ciertas normas y requisitos que garantizan al consumidor su autenticidad y su calidad, sin embargo este proceso se llevaría a cabo cuando se obtenga un mercado más exigente o un mercado de exportación debido a que la certificación es costosa y se debe renovar anualmente.

Los productos orgánicos se diferencian del resto de productos por que en su producción no se emplean agroquímicos para el control de plagas y enfermedades y tampoco se emplean fertilizantes de tipo químico con etiqueta distintiva de color verde.

2.2.3. Matriz EFI

Tabla 23

EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES				
	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Producto orgánico con cero preservantes químicos.	0,15	4	0,25
2	Conocimiento del mercado por parte del dueño de la finca	0,15	4	0,3
3	Espacio físico de la finca	0,1	3	0,4
4	Capacidad superior de endeudamiento frente a sus acreedores	0,1	3	0,25
	DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Número limitado de empleados para la nueva cosecha en proceso de producción.	0,15	2	0,25
2	La finca no cuenta con una marca, por lo tanto no está posicionada en el mercado.	0,2	2	0,3
3	Falta de publicidad y promoción	0,15	1	0,25
4	Fuertes gastos administrativos y de ventas	0,2	2	0,3
5	Único cliente en la zona (acopiador)	0,1	1	0,2
				2,50

2.3. ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1. Análisis de la Industria

Según la nomenclatura de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU, emitida por el INEC, la clasificación de la industria en la que está desarrollado el negocio de la producción de la pimienta, se encuentra en el Cultivo de Plantas Perennes, como se detalla a continuación:

Tabla 24

Clasificación

ESTRUCTURA ESQUEMATICA DE LA CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS					
8.1 ESTRUCTURA ESQUEMATICA POR SECCIONES (LITERAL)					
A.- AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA					
8.2 ESTRUCTURA ESQUEMATICA POR DIVISIONES (LITERAL + 2 DIGITOS)					
A01.-	AGRICULTURA,	GANADERIA,	CAZA	Y	ACTIVIDADES DE
SERVICIOS CONEXAS					
8.3 ESTRUCTURA ESQUEMATICA POR GRUPOS (LITERAL + 3 DIGITOS)					
A012.- CULTIVO DE PLANTAS PERENNES					

Tamaño de la industria y crecimiento anual

Actualmente la industria de la agricultura se encuentra en auge, según fuente del Banco Central del Ecuador se obtuvo un crecimiento del 1.5% al PIB como aporte del sector Agropecuario para el segundo trimestre del 2015. En la actualidad la mano de obra y la producción de la agricultura en el Ecuador logra satisfacer el mercado interno estableciendo una base sólida en el consumo de productos agrícolas gracias a su buen tratamiento en cultivo y producción. El sector agrícola actualmente genera oportunidades de alianzas estratégicas con empresas tanto nacionales como internacionales, es uno de los puntos el cual

ha creado un desarrollo competitivo fomentando la producción nacional, y generando ingresos como país productor y comercializador a nivel mundial.

Estructura de la industria

La producción actualmente está concentrada en varios productores del sector que se encuentran dispersos en la Provincia de Pichincha dentro de las cuales, según el Censo Agropecuario más actual del 2015, se encuentran sembradas un aproximado de 50.000 hectáreas de plantas perennes. En la actualidad el cultivo, producción y comercialización de la pimienta no está distinguida por un líder en el mercado, ya que existen algunos proveedores con la misma finalidad de negocio, que se diferencian por la calidad y cantidad que este pudiera proveer. Los precios se encuentran establecidos por las personas que adquieren el producto, la mayor parte acopiadores ubicados en puntos estratégicos que recopilan los productos para posterior ser comercializados a empresas de condimentos. La diferenciación que obtiene el comprador al adquirir el producto, se basa en la cantidad y la calidad de la pimienta producida; ya que sobre todo los acopiadores, son los encargados de establecer precios al momento de la compra.

La industria en la actualidad tiene una competencia en cantidades y precios ofrecidos al mercado. La pimienta molida puede ser gruesa o fina, siendo la pimienta blanca molida la más costosa, debido a que es más difícil de obtener, puesto que las bayas deben ser recolectadas cuando estén en el punto más alto de la madurez (color rojo brillante).

El estándar de calidad de la pimienta negra, según la Norma ISO son:

Tabla 25

Estándar de calidad

Determinantes de Calidad	Grados mínimos y máximos
Olor	Aromático, no enrarecido
Sabor	Específico del tipo, picante ardiendo
Pureza	Libre de agentes externos como arena, piedrecillas, restos de fibra, insectos, etc.
Humedad	Máxima 10 - 12%
Aceite eterico (pimienta negra-entera)	Mínimo 1,2%
Piperina (pimienta blanca y negra entera)	Mínimo 3,5%
Ceniza (pimienta negra entera)	Máximo 7%
Ceniza no diluible en ácido clorhídrico (pimienta negra)	Máximo 2,0%
Residuos	
Pesticidas	No detectable
Brumo y óxido de etileno	No detectable

La pimienta negra se obtiene del fruto de la planta en la maduración, para obtener dicho tipo de pimienta se debe seguir un proceso de desgranado y secado, para obtener un grano arrugado de color negro.

La pimienta blanca, tiene un sabor menos fuerte que la pimienta negra y corresponde a la semilla de la pimienta sin la corteza exterior del fruto cosechado en su etapa más madura.

El proveedor que tiene más capacidad de producción, también tiene una capacidad de negociación al vender su producto, esto quiere decir que mientras exista más producción en el mercado de la zona, su precio sería

cambiante, ya que la oferta es mayor que la demanda, por lo tanto el precio de compra puede bajar al tener mayor cantidad ofertada de producto. (INEC, s.f.)

2.3.2. Análisis del Mercado:

2.3.2.1 Tamaño del mercado y tendencias

La tendencia en la cosecha de la pimienta en el Ecuador, se establece en el segundo semestre del año, por esta razón en el mercado existe abundante producción en esta época, lo cual hace que el valor agregado en la venta del producto sea su calidad y la no utilización de fertilizantes para el cultivo, cosecha y producción de la misma. Esto hace que el precio del producto no se vea afectado de manera sustancial, ya que el valor del mercado está fijado por cantidad al momento de la venta al público.

El mercado actual es exigente en cuanto a calidad al momento de adquirir el producto por esta razón, se da un tratamiento especial a cada etapa de la producción antes de llegar a la comercialización del mismo. La producción de cada vendedor se destaca por la cantidad que ofrece al mercado, por tal motivo se enfatiza mucho en el no uso de fertilizantes al momento de producir la pimienta, esto genera un plus en cuanto al mercado común del sector agropecuario.

Sin embargo, en nuestro país no existe conformada integralmente una organización de productores de pimienta, de todas maneras con las entrevistas a los expertos se puede indicar en resumen que los pequeños productores comercializan el total de su producto a intermediarios, los cuales a su vez venden a empresas que procesan la materia prima. Por otro lado, los empresarios agrícolas eliminan la interacción del intermediario y entrega su producto a los mayoristas directamente en las ciudades principales del país.

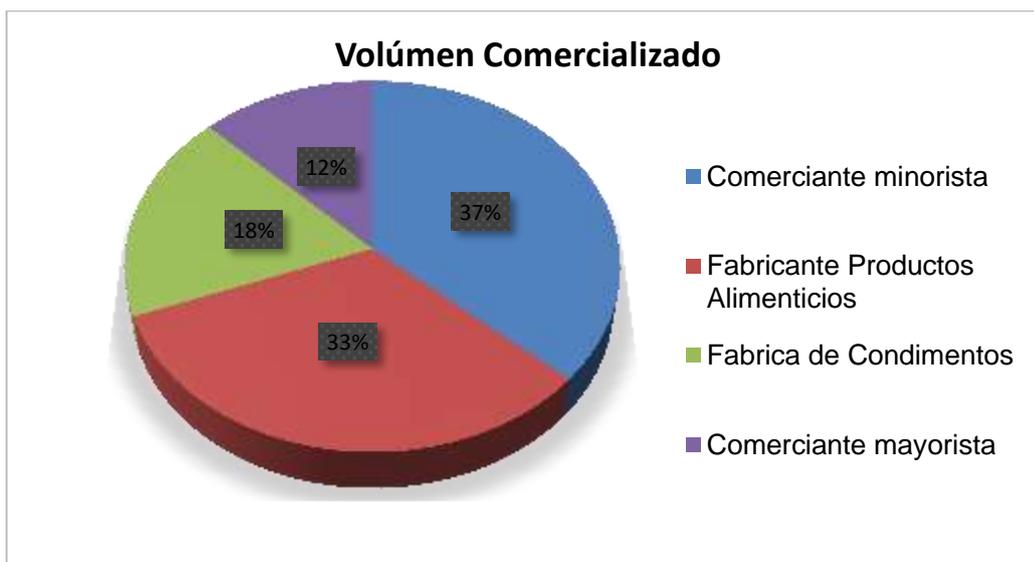


Figura 3. Volumen Comercializado; Investigación Propia

2.3.3. Análisis Pestel

Factor Político:

Dentro del factor político los productores y comerciantes dentro de la Industria Agropecuaria no mantienen un clima de incertidumbre frente a sus representantes políticos pues los mismos en algunos sectores han aportado, apostado y apoyado a la Producción Nacional, sobre todo al mejoramiento continuo de los proceso agrícola basándose principalmente en leyes y normativas declaradas en la Constitución, Carta Magna y COPCI, mismas que aportan al desarrollo del Plan del Buen Vivir. Los agricultores han tenido el apoyo para la producción en los últimos años por la estabilidad Política y gobierno del país. El sector Agropecuario en el país entrega grandes posibilidades para la economía, es por ello que es de primordial atención para las políticas públicas pues la Industria es considerada eje fundamental para combatir la pobreza rural, según la Publicación del MAGAP en “La Política Agropecuaria al 2025”.

La Industria Agropecuaria en Latinoamérica ha implementado políticas monetarias que no afectan al país pues presenta dolarización desde el año 2000, tributarias, fiscales, cambiarias y comerciales centrándose en temas de

tecnología, sanidad y financiamiento. (PIADAL 2013, 18-22). En materia tributaria Ecuador presenta dificultades con respecto a catastros rurales, sin embargo a través del Plan de Legalización de Tierras contribuyó a la formalización de 236.000 títulos de propiedad y por ende más productores agrícolas.

Las normativas del gobierno actual incentivan la producción nacional, y elevan los productos agrícolas en su mayor dimensión, para con esto dar una mejor y mayor captación de mercado y que el cliente final consuma lo nuestro.

En conclusión, el PIADAL (Panel Independiente sobre la Agricultura para el Desarrollo de América Latina) señala que las políticas para el sistema agrícola no han sido desarrolladas apropiadamente, por lo que es imperativo la implementación de nuevas políticas sectoriales y nuevas estrategias para el desarrollo armónico.

Factor Económico:

A pesar de la actual economía de nuestro país se puede analizar resultados positivos en la Industria Agrícola reflejados en el incremento del PIB del año 2015, representado un 3.5% superior al año 2014. A pesar de la desaceleración económica del país los constantes cambios en las actividades agrícolas no se ven afectado los resultados en cuanto a la producción y exportación de cultivos. Esto se justifica por el rendimiento de cultivos y la sostenibilidad de los suelos y cosechas según el Panorama Agroeconómico del 2015 del SINAGAP.

Cabe señalar que, en el país, el 83% de los trabajadores en relación de dependencia, supera al SBU (Salario Básico Unificado), gracias a los acuerdos o consensos alcanzados en el Consejo Nacional de Salarios (CONADES) y Comisiones Sectoriales. Ver Anexo 1. (Ministerio de relaciones laborales, 2014)

Los préstamos por parte del estado han hecho que pequeños empresarios en su gran mayoría cumplan sus objetivos deseados, y en muchos casos esta ayuda ha sido un impulso para el reconocimiento de nuestra industria agrícola en mercados mundiales y altamente cotizados en la actualidad.

Canasta básica del Ecuador:

Según la canasta básica del Ecuador, la pimienta se encuentra dentro de los productos de uso cotidiano en los hogares de la Sierra de nuestro país registrados como Condimentos, lo cual se considera como una posible oportunidad, ya que el consumo de la pimienta en nuestro país es bajo con diferencia otros países a nivel mundial. (BNF, s.f.)Ver Anexo 2.

Aumento de préstamos de capital a pequeños empresarios para surgimiento en la industria agrícola:

Los préstamos por parte del estado han hecho que pequeños empresarios en su gran mayoría cumplan sus objetivos deseados, y en muchos casos esta ayuda ha sido un impulso para el reconocimiento de la industria agrícola en mercados mundiales y altamente cotizados en la actualidad. Ver Anexo 3.

Estos préstamos son entregados principalmente al sector agrícola por el Banco Nacional de Fomento, y por la Corporación Financiera Nacional CFN, quienes entregan microcréditos a productores o sociedades que generan beneficios a pequeñas escalas con máximo endeudamiento de hasta \$20.000 dólares aproximadamente.

Según datos del BNF se ha entregado en el año 2015 un total de \$463.000 dólares a sus beneficiarios lo cual representa el 55% de participación de microcréditos. Ver anexo 4 y 5.

Factor social:

“El ingreso promedio de los hogares ecuatorianos es USD 892,9 cada mes”, revelan los datos obtenidos en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Urbanos y Rurales, levantada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (INEC, s.f.)

Nuestro país tiene distinción por ser una región que tiene dificultad en la generación de riqueza; existen diferencias de importancia en base al ingreso de sus habitantes entre la población más rica y la población más pobre pues son ellos quienes tienen acceso únicamente al 4,2% de la riqueza. A pesar de que existe cierta estabilidad económica la tasa de desempleo de nuestro país según el Censo Nacional de Empleo 2016 alcanzó el 5,7%, es decir un 1,9 adicionales al año 2015. Ver Anexo 5 y 6.

En lo que respecta a la zona rural de nuestro país, quienes por su actividad principal que es la agricultura se pueden validar ciertas diferencias con respecto a la zona urbana, pues en esta rama son las familias los propios productores de sus tierras. Ver anexo 6.

El sector de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es el que mayor empleo genera a nivel nacional, con el 28,05% de los empleados. Entre marzo 2014 y marzo 2015, la participación de empleados en esta rama de actividad aumentó 2,07 puntos porcentuales. ; Lo cual refleja una oportunidad para que la industria siga creciendo (INEC, s.f.)

Esto genera un punto a favor alrededor de la producción en el sector agrícola ya aproximadamente 282.000 personas que se ven desempleadas a nivel nacional según el INEC en el primer trimestre del 2015, ven a la agricultura como una posibilidad de surgimiento y salida del desempleo. Fomentando así una cultura de trabajo y capacitación personal hacia los demás.

Factor cultural:

El Ecuador posee una riqueza muy alta culturalmente, pues mantenemos pueblos y ambientes diversos distribuidos en varias zonas como son la Costa, la Sierra, el Oriente y la región Insular. Se registran presencia y trascendencia de varias culturas en estas regiones, quienes en el transcurso de los años han demostrado organización social y comunicación comercial.

Estos pueblos y culturas se distinguen entre sí por el aporte y desarrollo tecnológico en los pisos ecológicos de nuestro país y sobretodo en el aprovechamiento de los recursos de toda índole que ofrece el Ecuador, más aun en el ámbito Agrícola y Ganadero, pues han sabido aprovechar el entorno que los rodea, incluso con la creación de un calendario agrícola que ha sido utilizado hasta la actualidad.

Factor Ambiental:

El uso de agroquímicos en la agricultura daña la salud de los consumidores, por esta razón los productores y consumidores prefieren productos orgánicos (sin uso de químicos sintéticos) que no dañen el medio ambiente. La agricultura orgánica puede representar en el país una oportunidad interesante para mejorar su calidad de vida y aceptación del producto. Los principales mercados de productos orgánicos a nivel mundial son Norteamérica, Europa y Japón, según la FAO (Food and Agriculture Organization).

Los productos orgánicos han entregado mayor competitividad tanto en precio como en calidad y son reconocidos por la mayoría de mercados.

Los plaguicidas según un informe elaborado en el 2012 por el Centro de Información y Asesoramiento Toxicológico, indican que siguen siendo uno de los principales causantes de intoxicación en el país aproximadamente el 49,2% de casos.

Acerca del daño ambiental que pueden producir esos agroquímicos se pueden enumerar la pérdida de fertilidad de los suelos, aumento de plagas, contaminación de aguas cercanas y la disminución de aves, abejas y peces, es por ello que la producción orgánica de la industria Agrícola en el país aumenta progresivamente en el mercado ecuatoriano. Según El Informe Consumo de Productos Orgánicos en los Hogares Ecuatorianos del escritor Diego Andrade hasta el 2008 creció un 11,7% la cantidad de hectáreas cultivadas orgánicamente y también la empresa Ungere del Ecuador indica que se producen y comercializan productos para el agro orgánico en el país, indican que hay alrededor de 5000 productores orgánicos, así mismo, la Constitución de la República plantea para el Plan del Buen Vivir la producción agroecológica, la cual indica evitar el mal uso y derrochamiento del agua, utilización productos químicos y monocultivos.

Factor Tecnológico:

En el Ecuador el 0.35% del PIB es asignado a Investigación y Desarrollo, por debajo de los países como Argentina, Mexico, Chile y Brasil (INEC 2014). El MAGAP tiene como política y lineamiento desarrollar Bio-conocimiento y conocimiento ancestral como fuente para el desarrollo campesino, mitigar los cambios climáticos mejorando la productividad sistemática, prestar asistencia científica y técnica a productores. Adicional brinda información usando tecnologías de información y comunicación (SINAGAP, GEOPORTAL) para fomentarlos servicios prestados para la Industria.

El promedio de asignación de recursos para América Latina y Ecuador se encuentra por debajo del 1% del PIB

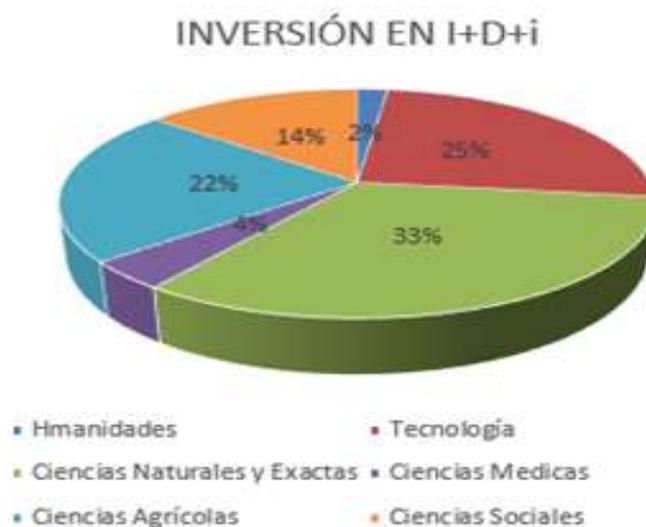


Figura 4. Inversion en I+D+i;
Adaptado de: (INIAP, 2014)

La importación de bienes de capital para la agricultura tuvo una reducción para el año 2013 según datos del Banco Central, lo que nos indica que existe poca innovación tecnológica para el sector. La agricultura y la industria Agropecuaria en sí, no disponen de mayor tecnología, en el proceso de producción sobre todo, siendo así que en el caso de la pimienta es netamente artesanal, no se utiliza tecnología en la producción. Esto conlleva a tener una debilidad competitiva a nivel mundial, pues la inversión para investigación y desarrollo es escasa. (INIAP, 2014)

Factor Legal:

En cuanto al factor legal que influye dentro de la industria Agropecuaria, se encuentran dentro de la Constitución algunos artículos que apoyan el desarrollo sostenible de la industria y generación digna y estable en el ámbito laboral según el Numeral 2 del Artículo 276 de la Constitución de la Republica; así mismo, el Artículo 319 de la Carta Magna alienta la producción para satisfacer la demanda interna y apoye la participación internacional del Ecuador y según el COPCI Código Orgánico para la Producción Comercio e Inversiones, el cual tiene por objeto “regular el proceso productivo en las etapas de producción,

distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir”, según el Registro Oficial No. 351. (SENPLADES, 2012)

Como legislación el COPCI tiene los principales fines entre los cuales se pueden tomar en cuenta los siguientes literales como tener acceso total a los factores de producción con énfasis en micro, pequeñas y medianas industrias; fomenta la producción nacional, comercio y su consumo con responsabilidad social y ambiental. Genera empleo digno que cumpla con los derechos laborales, incentiva y regula cualquier forma de inversión privada dentro del ámbito, asegurar que las practicas productivas no sean afectadas por prácticas de abuso de poder dentro del mercado. Potenciar la sustitución de productos importados como sustitutos; fomenta y diversifica las exportaciones con mejoramiento de operaciones de comercio exterior.

El COPCI como normativa en el artículo 22 indica en resumen que se podrá financiar todo proyecto agrícola para el desarrollo de la economía popular de sus distintos pueblos, culturas y etnias.

No se requiere registro sanitario ya que los productos alimenticios en su estado natural como frutas hortalizas, verduras frescas, miel de abeja y otros de origen agrícola que no hubieran sido sometidos a proceso alguno de transformación no requieren dicho certificado a menos de que este producto sea para exportación.

2.3.4. Competencia

En el Ecuador existen empresas que se dedican a la producción y comercialización de pimienta. La principal competencia son los pequeños y medianos productores en las diferentes provincias del país que como se indicó anteriormente se dedican principalmente a comercializar su producto a un intermediario. Los consumidores finales tienen algunas alternativas de marcas para elegir, tales como: Mc Cormick, El Sabor, Doña Petra, Sabora, Don Yaka,

entre otras. Específicamente el diferenciador más predominante entre cada una de estas marcas son los tipos de presentaciones que posee cada una de ellas en el mercado, y el gusto de cada persona preferencialmente por una marca en especial.

La marca Mc Cormick que pese a su alto precio en relación a las demás, tiene mucha aceptación en los mercados por su presentación y variedad al momento de adquirirla.

Tabla 26

Competencia

PRINCIPALES MARCAS Y PRESENTACIONES DE LA PIMIENTA NEGRA EN EL ECUADOR		
MARCAS	CATEGORIA	PRESENTACION gr
Don Yaka	Molida	Funda plástica de 15
Don Yaka	En grano	Funda plástica de 15
El Sabor	Molida	Funda plástica de 50
El Sabor	Molida	Frasco de vidrio de 250
Doña Petra	Molida	Funda plástica de 200
Doña Petra	Molida	Funda plástica de 100
Mc Cormick	Molida	Frasco plástico de 90
Mc Cormick	Molida	Frasco plástico de 32
Mc Cormick	Molida	Funda económica de 25
Gustosito	En grano	Funda plástica de 12
Gustosito	Molida	Funda plástica de 12
El Sabor	En grano	Funda plástica de 12
El Sabor	Molida	Funda plástica de 12
Sabora	Molida	Funda plástica de 250
Sabora	Molida	Funda plástica de 50

2.3.4.1. Análisis Porter

Rivalidad entre competidores:

La industria se encuentra en etapa de desarrollo pues las entidades encargadas están apostando a su enriquecimiento y aprovechamiento de los productos agrícolas, por eso es importante analizar el papel que tienen los nuevos competidores, los productos sustitutos, los proveedores y los consumidores dentro de esta industria, y como los mismos afectan o no al proyecto.

La industria agropecuaria en Ecuador se encuentra dominada por productos agrícolas como: maíz, frutas y hortalizas; sin embargo la pimienta es un producto no tradicional que se produce en el país en muy pocas cantidades (aproximadamente 1053 ha. según Censo Agropecuario 2010). (INEC, s.f.)

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Empresas nacionales que se dedican a la comercialización y producción de plantas perennes en el Ecuador comúnmente son motivadas por la rentabilidad de las mismas; son expertas en producción, usan maquinaria de punta en calidad de productos y algunas de ellas en comercialización internacional. Pero en muchos casos no son estas empresas las que compiten con nuestro país, sino empresas externas. Por lo que la competitividad estaría en riesgo al no igualar o ajustarse a competencias similares desarrollando su producción y aprovechando las características actuales como clima, suelos etc.

Algunas de las barreras de entrada pueden ser: la preparación, la tecnificación y conocimiento de la producción y cosecha de plantas perennes, y la falta de mano de obra tecnificada, son los principales causales para que los productores actuales puedan ingresar a la industria. Sin embargo, las grandes necesidades de inversión de capital para el terreno, son una de las barreras más fuertes para el ingreso de nuevos competidores.

Por lo tanto la amenaza de los competidores es baja.

Amenaza de productos sustitutos:

Dentro del país existen productos que podrían generar competencia indirecta para el producto que se intenta introducir al mercado nacional, por lo que se considera necesario determinar en qué condiciones se encuentran los productos para entender el riesgo que tiene la empresa y reconocer que mientras menor sea la existencia de productos sustitutos, mejores oportunidades tendrá de posicionarse el bien. Entre los productos sustitutos de las plantas perennes en las que se encuentra la industria, haciendo hincapié en la pimienta, los consumidores tienen la opción de utilizar comino o ají. Dichos productos le dan un sabor picante similar a la pimienta.

Ventajosamente en el país la pimienta como planta perenne, ha logrado posicionarse en uno de los condimentos más utilizados en las cadenas de restaurantes y más aún en industrias alimenticias que usan productos orgánicos.

Por lo tanto la amenaza es media.

Poder de negociación de los proveedores:

Los principales proveedores de plantas perennes en el Ecuador están en las provincias de Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí y Los Ríos, por sus óptimas condiciones en suelos y clima para su cultivo. Por lo tanto los proveedores pueden ser varios y variados, pues si uno falla existirían opciones de reemplazar al productor, por lo que ellos no tendrían poder de negociación con la empresa. Los proveedores de la semilla de productos agrícolas, son a la vez productores, para poder tener una estrategia de control, en la industria agrícola el ser proveedor de su propio producto, evita gastos adicionales de producción, pues la misma no es susceptible a cambios que se generen ambientalmente.

Por lo tanto, la amenaza es Baja.

Poder de negociación de los consumidores:

Los principales demandantes o consumidores del producto son empresas de condimentos las cuales tienen el poder de negociación ya que el producto es comprado en gran volumen exigiendo precios bajos, por lo tanto el poder de negociación es alto; teniendo mayor control el comprador al existir pocos centros de acopio de pimienta en el país.

La amenaza es alta.

2.3.5. Matriz EFE

Tabla 27

EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES				
		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Crecimiento de la industria	0,05	2	0,25
2	Líder en el mercado inexistente	0,05	2	0,25
3	Mano de obra satisface al sector agrícola	0,1	3	0,5
4	Incentivo para micro empresas por parte del gobierno	0,1	3	0,35
AMENAZAS				
		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Precios Establecidos por el mercado	0,1	3	0,3
2	Pimienta no considerada como producto de primera necesidad	0,1	2	0,35
3	Falta de inversión	0,05	3	0,5
		0,55		2,5

3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1. Análisis de la matriz FODA

Tabla 28

FODA

FORTALEZAS : F <ul style="list-style-type: none">• Producto orgánico con cero preservantes químicos.• Conocimiento del mercado por parte del dueño de la finca• Espacio físico de la finca• Capacidad superior de endeudamiento frente a sus acreedores	DEBILIDADES: D <ul style="list-style-type: none">• Número limitado de empleados para la nueva cosecha en proceso de producción.• La finca no cuenta con una marca, por lo tanto no está posicionada en el mercado.• Falta de publicidad y promoción• Fuertes gastos administrativos y de ventas• Único cliente en la zona (acopiador)
OPORTUNIDADES : O <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de la industria• Líder en el mercado inexistente• Mano de obra satisface al sector agrícola• Incentivo para micro empresas por parte del gobierno• Expansión de terreno productor.	AMENAZAS : A <ul style="list-style-type: none">• Precios Establecidos por el mercado• Pimienta no considerada como producto de primera necesidad• Falta de inversión• Cobertura insuficiente de demanda local

3.1.1. Identificar los factores clave

En cuanto a los factores claves dentro del plan de mejora, se puede destacar que se cuenta con un producto orgánico con cero preservantes, lo cual es una ventaja competitiva para la misma dentro del mercado, y es una fortaleza que se la debe explotar.

A su vez, la calidad del producto garantiza que la Finca Santa tenga buena aceptación en el mercado, lo cual aumentará su participación actual en el mercado.

La capacidad del terreno para el aumento de producción es uno de los factores más importantes, ya que el dueño de la Finca puede aprovechar el espacio para aumentar la cantidad de su producto y de esta manera cubrir la necesidad del acopiador de la zona. Sin embargo, este aumento de producción no genera compradores adicionales en la zona.

La existencia de barreras arancelarias para la importación de pimienta es un factor clave para la finca ya que hace que la misma mejore su calidad para que los clientes no vean la necesidad de importar el producto, el mercado es amplio, la finca debe centrarse en expandirse y llegar a grandes tiendas y restaurantes como sus potenciales compradores .

Por lo tanto se debe mejorar y analizar estrategias que logren que la finca con todos los beneficios mencionados anteriormente despunte en el mercado ecuatoriano.

Los factores claves en los cuales se debe intervenir, vienen de las amenazas y debilidades de la finca, el posicionamiento en el mercado, los nuevos aranceles a los bienes de capital y el contrabando del producto son puntos importantes que se los debe analizar y buscar estrategias que a continuación guiaran para que los mismo no afecten al desarrollo de la finca, y se logre a mediano plazo sacar ventaja de estas amenazas y debilidades, poder contrarrestarlas.

3.1.2.1. Punto de vista de los actores involucrados

Según entrevista realizada al único acopiador de la zona el Sr. Alberto Cisneros menciona que se encuentra en el negocio del acopio desde el 2001 en cacao, maracuyá, café y maíz y específicamente en la pimienta desde el 2010. El producto muchas veces es castigado en su precio gracias a su madurez, mientras más tierno el grano, menor valor tiene y viceversa. Adicional comenta que los factores influyentes para la compra del producto están enfocados en el grado de madurez y el calibre o dimensión del grano, de preferencia la compra al granel para distribución al comercializador y exportador. La venta se entrega en sacos de 100 libras de pimienta blanca, verde y negra siendo la verde la más vendida en la zona. También menciona que si existiría más producción en la zona, la venta sería captada con mayor volumen para los exportadores de la misma. En sus comentarios indica que la producción adquirida normalmente es vendida, pero cuando el precio de la pimienta está bajo, prefieren acumular el producto y esperar el alza del precio para que la pimienta sea vendida en su totalidad. En sus respuestas nos indica que se encuentra muy satisfecho con el producto que adquiere gracias al clima, la producción y las características del mismo. En cuanto al precio tiene a variar en uno o dos centavos por libra dependiendo siempre del grado de madurez del producto. En cuanto a la logística del producto menciona que prefiere dirigirse a la finca donde se produce la pimienta y con esto evitar el mal trato y daño de la producción a adquirir. Hace mención que al momento de adquirir el producto no difiere si la pimienta es orgánica o no, es un factor sin influencia al momento de vender la pimienta.

3.1.2.2. Punto de vista de expertos en la industria

Según la entrevista realizada al experto el Sr. Luis Genaro Bedoya Gerente General de la empresa PRODUCTOS DE LA COSTA Y ANDES SOCIEDAD ANONIMA PROCOSAN comento que la pimienta es un producto apto para la producción en zonas de hasta 700 metros sobre el nivel del mar. Esta es comercializada según el peso, el calibre y el grado de maduración, siendo la

pimienta verde el tipo de pimienta más vendida en la actualidad. El mejor ciclo escogido para el desarrollo de producción se enfoca en los meses de Agosto hasta Octubre, meses considerados de alto volumen de producción, lo cual genera mayor índice de ventas a nivel nacional. Actualmente las provincias donde existe mayor volumen de venta del producto es Pichincha y Santo Domingo

3.2. Planteamiento de objetivos

3.2.1. Objetivos a largo plazo

Tabla 29

Objetivos LP

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
LARGO PLAZO
Aumento en la producción de 3 hectáreas adicionales de la finca.
Expansión de la venta del producto a nivel nacional.
Canal directo con el cliente, evitando intermediarios

3.2.2. Objetivos a mediano plazo

Tabla 30

Objetivos MP

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
MEDIANO PLAZO
Contratación de un eventual Establecer producción orgánica con estándares de calidad
Distribución del producto evitando el acopiador para generar mayor margen de ganancia.

3.2.3. Objetivos a corto plazo

Tabla 31

Objetivos CP

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<i>CORTO PLAZO</i>
Aumento en la producción de 3 hectáreas adicionales de la finca.
Manejo fiable de costos y gastos de la empresa

3.3. Definición de áreas a ser intervenidas

Área de Producción: Según opiniones del acopiador de la zona, es necesario invertir mayor producción para la cobertura de la demanda actual, por tal motivo uno de los objetivos principales de acción inmediata se basa en poner a producir 3 hectáreas más de la finca, para con esto generar mayor producto y solventar los requerimientos de la demanda actual en Puerto Quito. Esto genera también una búsqueda en acopiadores de la zona para que a su vez el producto pueda ser vendido en mayor cantidad según su mercado objetivo.

Adicional es necesario invertir en la compra de un molino, el cual sirve para la eliminación de impurezas como arena y piedras y con esto dar un valor agregado al producto.

Área de recursos humanos: Es importante analizar la necesidad de incrementar el recurso humano en la finca, ya que en épocas de cosecha y producción la finca deberá tener el suficiente personal para evitar pérdidas y retrasos en la producción.

Área Financiera: Es una área a la que se debe poner mucho énfasis, ya que en la actualidad no se maneja contabilidad, es decir no existe un control de costos y gastos, ingresos y egresos de la finca. Con esta intervención se puede

llevar de mejor manera las inversiones a realizar y los costos que estas generan, haciendo un análisis completo de lo que es urgente y lo que es importante. Adicional, como valor agregado a la producción, con la implementación de las 3 hectáreas se tomara como objetivo crecer en 2 puntos en las ventas de la zona como productores de pimienta.

Área de Marketing: El aumento de publicidad o propaganda del producto en la zona, es una área que se debería tomar en cuenta dentro del Plan de Mejora de la empresa, sin embargo el mismo no es una necesidad actual en la cual nos deberemos enfocar, pues el producto es comercializado directamente al único consumidos en la zona.

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1. Propuesta de cambio

Como se ha podido apreciar tanto en las Matrices EFI, EFE y FODA de los análisis respectivos de los puntos antes descritos, se obtiene una percepción actual de la Finca. Los cambios a realizarse deberán ser principalmente en el aumento de la producción de pimienta en la Finca, el soporte de un contador agrícola y/o la utilización de una herramienta contable, así como también la posibilidad de contratación de personal fijo en la etapa de cosecha.

Cabe recalcar que la expansión en el mercado no será posible implementarla como una propuesta de cambio, ya que la producción de pimienta en la finca no cubre con la demanda actual del acopiador al que es vendido el producto en mención. Adicional es importante saber que el hecho de una expansión de mercado incrementaría la inversión en la finca y obligaría a la producción de 3 o 5 hectáreas más para lograr cubrir una demanda actual del acopiador.

ÁREA DE MEJORA N° 1: Aumento de producción / Utilización de espacio de la Finca

Descripción del problema: La Finca actualmente se encuentra subutilizada ya que únicamente se están trabajando y produciendo en 3ha, por lo tanto las ventas no compensan el valor invertido.

Causas que provocan el problema: Inversión alta, precio de venta y cantidad comercializada

Objetivo a conseguir: Aumento de producto, incremento de ventas

Acciones de mejora

1. Aprovechamiento de espacio disponible en la Finca para iniciar cultivo de pimienta

2. Aumento de producción de pimienta

ÁREA DE MEJORA Nº 2: Contratación de herramienta o personal para manejo Contable

Descripción del problema: Debido a la falta de buenas prácticas contables la Finca no posee historial de estados financieros lo que genera no tener datos reales fiables.

Causas que provocan el problema: Desconocimiento por parte del dueño sobre la importancia de mantener detalles contables de la Finca.

Objetivo a conseguir: Buenas prácticas contables por parte de la Finca, historial y comportamiento de la producción.

Acciones de mejora

1. Capacitación por parte del Administrador para su conocimiento general
2. Contratación a tiempo parcial de un Contador Agrícola
3. Posible adquisición de herramienta de SW contable para ingreso de información.

ÁREA DE MEJORA Nº 3: Contratación de personal para época de cosecha por el incremento de la producción.

Descripción del problema: Aumento de la producción, personal actual no se daría abasto.

Causas que provocan el problema: Dentro de los objetivos el aumento de producción generaría la necesidad de personal extra para época de la cosecha ya que la contratación eventual varía de las personas disponibles el momento que necesite el dueño.

Objetivo a conseguir: Aprovechar los recursos de mano de obra el momento de la cosecha para no perder la producción de pimienta por maduración de la planta.

Acciones de mejora

Contratación de jornalero adicional en cronograma de cosechas y no eventual para evitar pérdida de producción.

Considerar sueldo adicional como gasto al que incurre la Finca.

Utilizar adecuadamente al personal eventual en pro de la cosecha.

4.1.1. Planteamiento de las estrategias

- Incrementar el nivel de producción en la finca con el fin de entregar mayor cantidad de producto al acopiador, para que él sea capaz de abastecerse de pimienta con únicamente un solo productor y se obtenga mayor ingreso de la pimienta producida.
- Solventar la escasez de producto en la zona y aprovechar la ubicación de la Finca para ser el mayor productor de pimienta evitando intermediarios o acopiadores.
- Aprovechar de manera paulatina la extensión del terreno a fin de aprovechar los recursos y el suelo en pro de la producción de pimienta.
- Reducir gastos en la adquisición de semillas o plantas, cultivando plantas propias de pimienta.
- Utilizar una herramienta financiera que permita ingresar información relevante contable de la finca para llevar un mayor control de ingresos y egresos.
- Buscar personal eventual que pueda comprometerse con la Finca el momento de la cosecha para aprovechar la producción y poder obtener mayor cantidad de producto.

- Oferta la pimienta como un producto orgánico a la cadena de distribución establecida, dando a conocer los beneficios de la misma para obtener mayor ganancia y reconocimiento por la variación de producto en la zona comercializando las distintas opciones como blanca y negra

4.1.2. Propuesta de implementación

Para la Implementación de las estrategias de mejoramiento de la Finca se plantea como idea principal realizar una inversión de capital para cubrir las necesidades u objetivos a corto y mediano plazo señalados en los puntos anteriores.

El capital solicitado a BanEcuador es de un monto de \$21.000 dólares para incrementar la producción en 3 hectáreas, este préstamo tiene una tasa de interés anual de 11,6% anual pagaderos cada 6 meses, con dos años de gracia, este valor sirve únicamente para la implementación, es decir, preparación del terreno, adquisición de tutores y compra de plantas o semillas, bio-fertilizantes, bio-estimulantes usados para el crecimiento de la planta y mejoramiento del suelo, herramientas manuales como machetes, azadones, palas, tijeras para podar, bombas de mochila, ya que la entidad financiera no entrega el préstamo para mano de obra sino únicamente para implementar el cultivo.

Adicionalmente, servirá para la producción de plantas propias de pimienta dentro de las cuales se incluyen los gastos de preparación de suelo, fundas para tierra y enraizante, también para el cuidado de la planta se invertirá en bioestimulantes, biofertilizantes para optimizar la producción de la Finca.

Para las prácticas contables de la Finca se realizará la compra de un software contable el cual maneje no solo datos de ingresos y gastos sino también para manejar inventarios de producto.

Ya implementado las estrategias antes descritas, y cuando sea época de cosecha de las nuevas primeras 3Ha, se contratará a personal eventual comprometido que permita aprovechar el producto para ser comercializado a tiempo; el dueño de la Finca adicionalmente tendrá que empezar a ofertar su producto enaltecendo que la pimienta es de carácter orgánico e indicando sus beneficios hacia el consumidor final.

4.1.3. Cronograma de implementación

Tabla 32

Cronograma

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION															
<i>Proyecto: Plan de mejoramiento de la Finca Santa Ana, ubicada en el Cantón Puerto Quito,</i>															
	AÑO 2016						AÑO 2017		AÑO 2019					
	Mes						Mes			Mes					
ESTRATEGIA	J	A	S	O	N	D	E	F	M	J	A	S	O	N	D
Préstamo Banecuador / Incremento producción	■														
Preparacion de Suelo			■	■											
Compra de Enraizante	■	■													
Compra de Fundas	■	■													
Siembra de Semilla						■	■								
Aplicación de F,B, E							■	■	■						
Personal para Cosecha										■	■	■	■		
Compra software contable / Inventario			■												
Promoción de producto Organico										■	■	■	■	■	■

4.2.2. Flujo de efectivo incremental

Tabla 34

FEI

UTILIDAD NETA		9.738,4	12.962,1	16.083,6	22.964,3	28.839,3	
	Flujo Efectivo A. Operativas	0	1	2	3	4	5
<i>U Neta</i>		0,0	9.738,4	12.962,1	16.083,6	22.964,3	28.839,3
<i>Depreciaciones</i>		0,0	10.051,7	10.051,7	10.051,7	9.885,0	9.885,0
<i>Amortizaciones</i>		0,0	645,0	645,0	645,0	645,0	645,0
<i>Caja Chica - inicial</i>		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación AC</i>		-1.157,4	-5.322,6	5.702,5	-777,5	0,0	0,0
<i>Variación PC</i>		2.040,0	-150,0	-1.112,5	777,5	0,0	0,0
FEAO		882,6	14.962,4	28.248,8	26.780,3	33.494,3	39.369,3
	Flujo Efectivo A. Inversión						
	<i>Variación AF</i>	382.600,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación AI</i>		3.225,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FEAI		-385.825,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Flujo Efectivo A. Financiamiento						
	<i>Variación Capital Social</i>	372.525,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>DLP</i>		11.817,1	-2.363,4	18.636,6	-6.563,4	-6.563,4	-6.563,4
<i>Dividendos Pagados</i>		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FEAF		384.342,7	-2.363,4	18.636,6	-6.563,4	-6.563,4	-6.563,4
	Caja	-599,7	12.599,0	46.885,4	20.216,9	26.930,8	32.805,9
	Caja Inicial	2.625,3	2.625,3	15.224,3	62.109,7	82.326,6	109.257,4
	Caja Final	2.625,3	15.224,3	62.109,7	82.326,6	109.257,4	142.063,3

4.2.3. Evaluación financiera del proyecto

Tabla 35

Evaluación financiera

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	40.502	47.250	63.450	72.900	81.000
Ventas	40.502	47.250	63.450	72.900	81.000
COSTO DE VENTAS	12.090	14.250	23.580	23.580	23.580
Costo	9.630	9.330	18.660	18.660	18.660
Mano de obra/hectarea	2.460	4.920	4.920	4.920	4.920
Servicios Básicos	0	0	0	0	0
BENEFICIO BRUTO	28.412	33.000	39.870	49.320	57.420
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.213	11.213	11.213	11.046	11.046
Gastos Servicios Básicos	336	336	336	336	336
Depreciaciones	10.052	10.052	10.052	9.885	9.885
Amortizaciones	645	645	645	645	645
Suministros de oficina y limpieza	180	180	180	180	180
GASTOS DE VENTAS	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140
Transporte	960	960	960	960	960
Reposición de materiales	180	180	180	180	180
BENEFICIO OPERATIVO	16.059	20.647	27.517	37.134	45.234
UAI	16.059	20.647	27.517	37.134	45.234
Gastos Financieros	1.371	1.097	3.258	2.497	1.736
Utilidad Antes de Impuestos	14.688	19.551	24.259	34.637	43.498
Participación Laboral	2.203	2.933	3.639	5.196	6.525
UTILIDAD ANTES IR	12.485	16.618	20.620	29.441	36.974
Impuesto a la Renta	2.747	3.656	4.536	6.477	8.134
UTILIDAD NETA	9.738	12.962	16.084	22.964	28.839

Ver anexo 13, donde se muestran los indicadores financieros.

La evaluación financiera nos muestra una utilidad anual con proyección a 5 años como detalla el anexo 13, adicional se adjunta valores obtenidos con relación al Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto:

Tabla 36

Con propuesta de implementación:

VAN	-111.965
Max Exposición	-389.608
TIR	9,11%
CPPC	17,80%
Período de Recuperación	4,6

Tabla 37

Sin propuesta de implementación:

VAN	-125.175
Max Exposición	-365.583
TIR	7,24%
CPPC	17,78%
Período de Recuperación	4,7

Como se puede verificar el proyecto a pesar de ganar utilidad con las proyecciones anuales, no es rentable económicamente.

5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El presente plan de mejoramiento ha permitido obtener información relevante con respecto a la Industria Agrícola en la que se desenvuelve la Finca, mostrando oportunidades para los pequeños productores.

La Finca al no tener un manejo adecuado interno en algunas áreas presenta falencias que a lo largo del proyecto se han ido despejando, sin embargo las mismas no pueden ser solventadas en su totalidad, por dificultades financieras administración.

El producto a pesar de ser orgánico no representa al dueño mayores ingresos ya que el mercado es quien fija los valores para la pimienta.

Desde el punto de vista financiero el análisis concluye que el proyecto no es rentable económicamente, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 10,29% y un Valor Neto Actual (VAN) de \$-137.853, para un período de 5 años. Después de las entrevistas realizadas a los expertos se puede concluir que las características del producto cumplen con los estándares de calidad solicitados por el acopiador de la zona, resultado de esto se genera en la venta total de la producción sacada en las épocas de alto margen de cultivo y producción en el año.

Según el análisis realizado se concluye que el servicio de entrega otorgado puede mejorar evitando el acopiador, con esto se genera un mayor margen de ganancia, y se evita que el producto sufra alteraciones al momento de llegar al consumidor final.

5.2. Recomendaciones

Después de realizado el proyecto actual se recomienda como punto clave llevar contabilidad de manera acorde en la empresa, ya que el buen manejo de costos gastos ingresos y egreso, dan como resultado un buen manejo financiero de cualquier empresa.

Se recomienda evaluar la posibilidad de aprovechar las condiciones agroecológicas de la zona y tratar de evitar el intermediario para llegar directamente al consumidor final en beneficio de obtener mayor ganancia sobre la producción y ventas.

Así mismo, se recomienda utilizar las 3 hectáreas más de terreno para elevar el margen de producción de la zona, ya que según las opiniones de los expertos, la demanda actual de producto no está satisfecha acorde a lo que se podría llegar a vender. Las ventas podrían crecer si existiría mayor cantidad de producto

Es necesario además, la utilización de tecnología para la mejora en el cultivo y producción de pimienta, para con esto generar un valor agregado y cumplimiento de estándares de calidad para elevar márgenes de venta en el producto.

REFERENCIAS

- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración*. México: Mc
- BNF. (s.f.). *BNF.FIN.EC*. Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de BNF.FIN.EC: www.bnf.fin.ec
- BCE. (s.f.). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 05 de 04 de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- CreceNegocios. (2014). *Estrategias genéricas de Michael Porter*. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- INDUSTRIAS. (2013). *Ministerio de industrias y productividad*. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/sector-manufacturero-industrial-aporta-al-crecimiento-economico-del-pais/>
- INEC. (s.f.). *Instituto nacional de estadísticas y censo*. Recuperado el 4 de ABRIL de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/home/>
- INEC. (s.f.). *Ecuador- Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2010*. Recuperado el 08 de noviembre de 2016, de <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/266>
- INDUSTRIAS. (2013). *Ministerio de industrias y productividad*. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/sector-manufacturero-industrial-aporta-al-crecimiento-economico-del-pais/>
- INEC. (s.f.). *Instituto nacional de estadísticas y censo*. Recuperado el 4 de Abril de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/home/>
- INEC. (s.f.). *INEC.GOB*. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/266>
- INIAP. (2014). *Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias* .
- INIAP. (2014). *Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias* .
- Ministerio de relaciones laborales . (2014). *Informacion* . Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <http://www.trabajo.gob.ec/boletines/>
- Senplades. (2012). *Transformación de la matriz productiva*. Quito: Edición 1
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGrawHill.

Superintendencia de compañías. (2015). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

ANEXOS

ANEXO 1. Comisión por ramas

COMISIONES	RAMAS DE ACTIVIDAD	CATG. MIN	CATG. MAX
AGRICULTURA Y PLANTACIONES		355,77	366,04
PRODUCCIÓN PECUARIA		361,26	374,00
PESCA, ACUACULTURA Y MARICULTURA		359,49	372,37
MINAS, CANTERAS Y YACIMIENTOS		355,66	623,85
TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS		361,33	578,32
PRODUCTOS INDUSTRIALES		362,28	385,65
PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE BEBIDAS Y TABACOS		364,66	367,84
METALMECÁNICA		363,06	368,37
PRODUCTOS TEXTILES, CUERO Y CALZADO		354,89	356,66
VEHÍCULOS Y AUTOMOTORES		361,89	368,16
TECNOLOGIA: HARDWARE Y SOFTWARE	Resto de Ramas	372,09	382,71
	Telefonía Móvil	634,54	1.600,00
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	Electricidad Y Agua	365,36	387,13
	Gas	354,00	377,15
CONSTRUCCIÓN		363,74	412,94
COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS		358,85	368,97
TURISMO Y ALIMENTACIÓN		356,58	361,19
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA	Choferes / Conductores	515,11	544,94
	Resto de Ramas	357,04	376,23
	TRIPULACION DE VUELO y CABINA	455,38	1.016,46
	Resto de Ramas de Transporte Aéreo	357,04	1.052,52
SERVICIOS FINANCIEROS		356,30	361,12
ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS	Resto de Ramas	354,00	370,53
	Periodistas Profesionales	849,93	942,03
ENSEÑANZA		355,17	439,96
ACTIVIDADES DE SALUD		367,24	382,46
ACTIVIDADES COMUNITARIAS	Resto de Ramas	366,04	375,31
	Periodistas/Comunitarios	570,79	709,16

ANEXO 2. REGIÓN SIERRA CANASTA FAMILIAR BÁSICA

REGIÓN SIERRA CANASTA FAMILIAR BÁSICA

Se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en noviembre 1982 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada.

BASE: Noviembre 1982 = 100

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	TOTAL	0,52	682,95	660,80	22,15	3,24
2	ALIMENTOS Y BEBIDAS	-0,06	237,75	232,21	5,53	0,81
3	Cereales y derivados	-0,48	57,62	57,54	0,09	0,01
4	Carne y preparaciones	0,09	38,66	38,42	0,24	0,03
5	Pescados y mariscos	1,32	13,05	12,70	0,35	0,05
6	Grasas y aceites comestibles	-0,36	10,82	10,69	0,13	0,02
7	Leche, productos lácteos y huevos	0,13	33,30	33,04	0,27	0,04
8	Verduras frescas	-4,35	14,48	12,82	1,67	0,24
9	Tubérculos y derivados	6,18	15,00	14,92	0,07	0,01
10	Leguminosas y derivados	1,99	4,88	3,75	1,13	0,17
11	Frutas frescas	-4,11	10,87	9,62	1,25	0,18
12	Azúcar, sal y condimentos	-0,55	11,12	11,10	0,02	0,00
13	Café, té y bebidas gaseosas	2,61	6,02	5,84	0,18	0,03
14	Otros productos alimenticios	-0,48	2,15	2,05	0,10	0,01
15	Alim. y beb. consumidas fuera del hogar	-0,03	19,77	19,73	0,04	0,01
16	VIVIENDA	0,91	184,42	183,19	1,22	0,18
17	ALQUILER	0,41	152,26	152,26	0,00	*
18	Alumbrado y combustible	0,00	15,85	15,85	0,00	*
19	Lavado y mantenimiento	7,71	14,54	14,32	0,22	0,03
20	Otros artefactos del hogar	-0,05	1,76	0,76	1,00	0,15
21	INDUMENTARIA	-0,07	52,93	39,49	13,45	1,97
22	Telas, hechuras y accesorios	0,00	5,30	4,12	1,18	0,17
23	Ropa confeccionada hombre	-0,15	25,73	21,81	3,92	0,57
24	Ropa confeccionada mujer	-0,39	19,02	11,65	7,37	1,08
25	Servicio de limpieza	2,70	2,88	1,91	0,97	0,14
26	MISCELANEOS	1,01	207,85	205,91	1,94	0,28
27	Cuidado de la salud	-0,04	94,11	93,34	0,77	0,11
28	Cuidado y artículos personales	0,52	15,79	15,17	0,62	0,09
29	Recreo, material de lectura	7,15	25,00	24,74	0,26	0,04
30	Tabaco	1,38	26,92	26,89	0,03	0,00
31	Educación	0,00	14,06	13,80	0,25	0,04
32	Transporte	0,00	31,97	31,97	0,00	*

Alquiler corresponde a un departamento

* La restricción en el consumo no afecta a los artículos: sal, alquiler, energía eléctrica, gas, agua, matrícula secundaria y bus urbano.

ANEXO 3. PRINCIPALES PRODUCTOS

PRINCIPALES PRODUCTOS

Los principales productos con los que cuenta el Banco Nacional de Fomento son los siguientes:

Crédito concedido a una persona natural, jurídica o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuyo monto de endeudamiento total no supere los USD 20.000.

El microcrédito puede otorgarse de manera individual, solidaria o comunal.



Son créditos directos otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

ANEXO 4. SECTORES ECONÓMICOS

El Banco Nacional de Fomento financia a los sectores productivos a través de las líneas de: Microcrédito, Productivo de Desarrollo, CDH y Consumo.

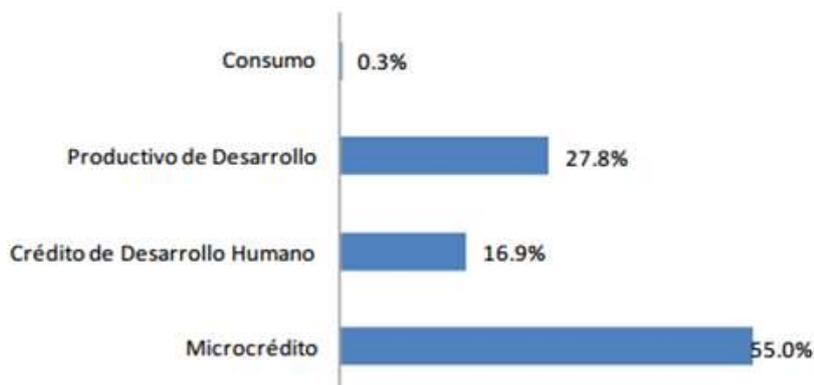
Durante el año 2014, el BNF otorgó microcrédito por un monto de US \$ 254,996.2 miles a 35,926 beneficiarios, CDH por US \$ 78,163.7 miles a 126,527 beneficiarios, crédito productivo de desarrollo por US \$ 129,093.7 miles a 5,655 beneficiarios y consumo por US \$ 1,543.1 miles a 237 beneficiarios, lo que refleja la vocación del Banco por atender de manera preferente a los microempresarios.

- miles de dólares -

LÍNEA DE FINANCIAMIENTO	Beneficiarios	Valor
Microcrédito	35,926	254,996.2
Crédito Desarrollo Humano	126,527	78,163.7
Productivo de Desarrollo	5,655	129,093.7
Consumo	237	1,543.1
TOTAL	168,345	463,796.7

La participación del microcrédito es del 55.0%, seguido por el crédito productivo de desarrollo con el 27.8%, el CDH con el 16.9% y el consumo con el 0.3%.

PARTICIPACIÓN DEL CRÉDITO POR LÍNEA DE FINANCIAMIENTO



ANEXO 5. SECTORES INDUSTRIALES

CRÉDITO AGROPECUARIO POR SECTORES PRODUCTIVOS

- miles de dólares -

DESTINO	VALOR	PARTICIP.
<i>Arroz</i>	7,907.1	3.0%
<i>Maíz</i>	8,099.9	3.1%
<i>Trigo</i>	25.7	0.0%
<i>Fréjol</i>	171.6	0.1%
<i>Arveja</i>	49.4	0.0%
<i>Papa</i>	2,131.2	0.8%
<i>Tomate</i>	977.5	0.4%
<i>Cebolla</i>	392.0	0.2%
<i>Palma Africana</i>	6,730.4	2.6%
<i>Soya</i>	64.0	0.0%
<i>Cacao</i>	12,790.6	4.9%
<i>Café</i>	3,282.4	1.3%
<i>Banano</i>	428.3	0.2%
<i>Caña de Azúcar</i>	1,265.7	0.5%
<i>Otros Cultivos</i>	21,984.6	8.4%
CULTIVOS AGRÍCOLAS (A)	66,300.5	25.5%
PASTOS Y GANADO (B)	155,972.3	59.9%
MAQUINARIA AGRÍCOLA (C)	8,213.9	3.2%
MEJORAS TERRITORIALES (D)	29,111.9	11.2%
MOVILIZACIÓN DE PROD. (E)	865.0	0.3%
TOTAL AGROPECUARIO (A+B+C+D+E)	260,463.6	100.0%

Fuente: Gerencia de Investigación y Desarrollo

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Proyectos

- miles de dólares -

SECTOR ECONÓMICO	Beneficiarios	Valor
Agropecuario	64,544	270,183.6
Pequeña Industria y Artesanía	5,137	33,303.1
Comercio y Servicios	98,664	160,310.0
TOTAL	168,345	463,769.7

ANEXO 6. RAMA DE ACTIVIDAD

Rama de actividad	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	mar-15	jun-15	sep-15	dic-15	mar-16
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,5%	28,0%	28,5%	27,6%	27,9%	27,4%	24,8%	24,5%	28,1%	26,6%	25,1%	25,0%	28,1%
Comercio	19,9%	19,2%	19,5%	19,6%	20,4%	19,9%	18,3%	18,9%	17,5%	18,4%	18,8%	18,9%	17,8%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,9%	11,3%	10,7%	11,1%	10,5%	10,6%	11,4%	11,3%	11,2%	11,2%	11,0%	10,6%	10,3%
Construcción	6,7%	6,7%	6,9%	6,5%	6,1%	6,3%	7,6%	7,4%	7,1%	7,5%	7,6%	7,3%	6,3%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,3%	7,6%	7,5%	8,3%	7,9%	8,0%	7,6%	6,8%	6,8%	6,9%	7,2%	7,2%	6,9%
Alojamiento y servicios de comida	4,7%	4,7%	4,5%	4,4%	4,9%	5,1%	5,3%	5,5%	5,7%	5,6%	5,7%	6,1%	6,6%
Transporte	4,9%	4,7%	4,7%	5,1%	5,6%	5,6%	5,5%	5,9%	6,0%	5,5%	5,9%	6,2%	5,8%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,4%	3,5%	3,6%	3,7%	4,0%	4,4%	4,6%	4,3%	4,3%	4,3%	4,2%	4,5%	4,4%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,2%	3,6%	3,1%	3,5%	3,8%	3,7%	4,0%	4,4%	3,9%	4,1%	4,7%	4,4%	4,2%
Otros Servicios	3,9%	4,1%	4,1%	4,2%	3,5%	3,5%	4,1%	3,8%	3,6%	3,7%	4,0%	3,9%	4,2%
Servicio doméstico	3,3%	3,5%	3,4%	2,9%	2,3%	2,5%	3,1%	3,3%	2,7%	2,7%	2,5%	2,7%	2,5%
Correo y Comunicaciones	1,3%	1,3%	1,5%	1,3%	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	0,9%	1,2%	1,1%	1,2%	1,1%
Actividades de servicios financieros	0,9%	0,9%	0,8%	0,8%	1,1%	0,9%	1,1%	1,0%	0,9%	0,9%	1,0%	0,8%	0,7%
Petróleo y minas	0,6%	0,5%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%	0,7%	0,8%	0,7%	0,7%	0,6%	0,7%	0,6%
Suministro de electricidad y agua	0,6%	0,5%	0,7%	0,6%	0,6%	0,5%	0,8%	1,0%	0,5%	0,6%	0,6%	0,7%	0,6%
Total	100,0%												

Nota: La rama de actividad **Otros Servicios** incluye: Actividades inmobiliarias - Artes, entretenimiento y recreación - Actividades de organizaciones extraterritoriales - Otras actividades de servicios - No especificado

ANEXO 7. INDICE DE DESEMPLEO

Evolución del Empleo*: Total rural



*La categoría de empleo incluye a los asalariados e independientes.

ANEXO 8; MERCADO LABORAL

Cuadro

Mercado Laboral

ECONOMÍA

■ POBLACIÓN OCUPADA, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD*

Rama de Actividad	Mujeres		Hombres		% de mujeres en relación a cada rama de actividad
	Número	%	Número	%	
Área rural					
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	475.751	61,9%	1.009.058	70,5%	32,0%
Pesca	1.250	0,2%	13.077	0,9%	8,7%
Explotación de minas y canteras	369	0,0%	13.963	1,0%	2,6%
Industrias manufactureras	55.943	7,3%	81.631	5,7%	40,7%
Suministros de electricidad, gas y agua	1.056	0,1%	2.623	0,2%	28,7%
Construcción	2.973	0,4%	107.256	7,5%	2,7%
Comercio, reparac. vehic. y efect. personales	88.122	11,5%	62.136	4,3%	58,6%
Hoteles y restaurantes	33.663	4,4%	7.900	0,6%	81,0%
Transporte, almacenam. y comunicaciones	5.124	0,7%	54.058	3,8%	8,7%
Intermediación financiera	1.832	0,2%	1.478	0,1%	55,4%
Activ. inmobiliarias, empresariales y alquiler	8.164	1,1%	19.461	1,4%	29,6%
Administ. pública y defensa; seguridad social	8.536	1,1%	24.674	1,7%	25,7%
Enseñanza	27.022	3,5%	20.544	1,4%	56,8%
Activ. servicios sociales y de salud	13.493	1,8%	3.643	0,3%	78,7%
Otras activ. comunit. sociales y personales	11.123	1,4%	7.583	0,5%	59,5%
Hogares privados con servicio doméstico	34.399	4,5%	1.560	0,1%	95,7%
Organizaciones y órganos extraterritoriales	307	0,0%	184	0,0%	62,5%
No especificado	-	0,0%	249	0,0%	0,0%
Total	769.129	100,0%	1.431.077	100,0%	35,0%

Fuente: INEC-Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU - Diciembre 2012

* Población de 10 años y más

ANEXO 9. CUESTIONARIO EXPERTO

¿Cuál es la cadena de distribución que utiliza para llegar al cliente final?

Acopiador minorista – acopiador mayorista – procesador – distribuidor

¿Cuáles son sus principales distribuidores?

Ecuaquímica

Agripac

Fertisa

¿Cuál es su mercado objetivo?

Acopiador mayorista

¿Cuál es su porcentaje de participación de mercado?

Menos del 40%

¿En qué lugares vende más su producto?

Acopiador Santo Domingo de los Tsáchilas

Acopiador La Abundancia

Acopiador la Concordia

¿Podría existir la venta directa para este tipo de productos, que ventajas y desventajas tiene esto para su empresa?

Ventajas: Mayor precio

Mayor rentabilidad

Desventajas: Distribución

¿Cuáles considera usted que son lugares estratégicos para vender este producto?

Acopiadores mayoristas de Guayas, porque es el puerto de exportación

¿Qué tipo de pimienta es la que usted más vende?

Pimienta verde

¿Que considera usted que el cliente busca en este producto?

Uniformidad en:

Peso

Calibre (diámetro del grano)

Grado de maduración

Constancia

¿Qué temporada del año cree usted que es la de mayor productividad?

Agosto - Octubre

¿Qué zonas cree usted que son las más apropiadas para la producción de este producto?

Zonas planas desde los 200 a 700 metros sobre el nivel del mar

¿En qué lugar compra la mayor cantidad del producto?

Puerto Quito y Santo Domingo

¿Cuál piensa usted que es un producto sustituto a la pimienta y porque?

Existen diferentes condimentos en el mercado sin embargo, la pimienta es el de mayor uso, su uso no se ha visto afectado por otros productos y no existe condimento de similares características

ANEXO 10. CUESTIONARIO ACOPIADOR

¿Cuál es la mejor época tanto para comprar como para vender la pimienta y porque razón? ¿Precio o Cantidad?

La mejor época para la compra por cantidad es en la temporada de cosecha que va desde agosto hasta finales de noviembre, el mejor precio para la compra es en los meses entre febrero a julio, el precio baja porque existe producción en otros países y en nuestro país la producción es baja

¿De qué manera se establece el precio de compra y bajo qué factores en el mercado?

Depende de la oferta de otros países como Brasil e india, cuando están en época de cosecha los precios en el mercado bajan, por su gran volumen de producción

¿Cuáles son las principales características que se busca en el producto al momento de decidir la comprar la pimienta?

Grado de madurez, calibre del grano

¿Cuál es la mejor pimienta en el mercado desde el punto de vista del precio y calidad?

La pimienta de la zona de Luz de América en Santo Domingo de los Tsachilas, por su calibre del grano

¿Cuál es la cantidad promedio que compra de pimienta?

10 Tm por semana en Febrero – Julio, 50 Tm en Agosto – Noviembre

¿La compra a granel es la más conveniente para usted?, ¿Por qué?

Porque puedo procesar el producto para vender como pimienta blanca y seca, después se la distribuye al exportador o procesador

¿Cuál es el proceso de entrega el momento de la venta al consumidor final?

Se compra pimienta verde, se la desgrana, se la limpia y se la seca, se vende en sacos de 100 libras

¿Qué tipo de pimienta es la más vendida en el mercado?

Pimienta negra molida o en polvo

¿Hay precios especiales por compras en grandes volúmenes? ¿Cuáles son dichos volúmenes?

No hay precios especiales, el precio depende del mercado

¿Cambia el precio dependiendo de la calidad del producto?

De acuerdo al grado de madurez se castiga el precio, es decir si la pimienta está tierna tiene un menor valor, por su bajo rendimiento al momento del secado

¿Cuáles son los precios que usted paga por cada tipo de pimienta?

Pimienta verde 100 \$ el saco de 100 libras, si la pimienta esta en perfecta madurez al momento de cosecha, si su madurez disminuye el precio baja entre 2 a 12 dólares

¿La producción del sector cubre con la demanda del mercado?

No, si existiera más producto en el sector se podría vender más al exportador

¿Cuántos meses al año se comercializa la pimienta?

Todo el año, pero su cantidad varia

¿Existe mayor producción de pimienta fuera de Puerto Quito? ¿Dónde?

Sí, los principales centros productivos se ubican alrededor de santo domingo y en la vía a guayas

ANEXO 11. CUESTIONARIO BUSINESS TO BUSINESS

¿Cuánto tiempo lleva en el negocio de acopio la pimienta?

En el negocio de acopio desde el 2005, pero en el acopio de productos desde el 2001

¿Cuál es el volumen de pimienta que compra al año?

Cerca de 250 toneladas dependiendo del abastecimiento por parte de los productores

¿Cuántos proveedores tienen actualmente?

No existe un número fijo, sin embargo trabajamos con 9 proveedores fijos

¿Cuáles son los mayores proveedores?

Tenemos 3 fincas grandes de 15, 17 y 20 ha, que son los proveedores más grandes, el principal el señor Edison Macías

¿En cuanto al mercado actual según su opinión ha crecido o ha disminuido la demanda del producto?

Está en aumento, y definitivamente es por las características organolépticas del producto del país

¿Alguna vez se ha quedado con mercadería que no se ha podido vender?

Se almacena la mercancía cuando el precio está bajo, pero nunca se ha quedado sin poder vender

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el producto que compra?

El producto de la zona es muy bueno, el clima que tenemos en la localidad es el adecuado, cuando existen problemas de exceso de lluvia y pobre manejo de la fertilidad del suelo el grano es muy delgado y es un problema para la comercialización, sin embargo en forma general el producto es de muy buenas características

¿Qué características busca como comprador al momento de adquirir el producto?

Cuando compramos pimienta verde lo más importante es el grado de madurez del grano, cuando es muy tierna existe mucha pérdida al momento del secado pues el grano no está completamente formado y se necesitan más libras de pimienta verde para completar una unidad de peso de pimienta negra. Normalmente se necesitan 3 libras de pimienta verde para hacer 1 libra de pimienta negra y 4 libras de pimienta verde para alcanzar 1 libra de pimienta blanca.

Cuando se compra pimienta blanca o negra es necesario revisar la contaminación que tiene el producto, muchas veces viene con piedras pequeñas o restos de estiércol animal, de los tendales donde fue secado, ese tipo de características es inaceptable al momento de hacer la compra

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad del producto?

El producto en general es de muy buena calidad, las características organolépticas de la pimienta seca son excelentes, sin embargo existen varios tipos de productores y de su manejo depende la calidad, algunas veces el proceso de secado no ha sido manejado con cuidado y el producto llega contaminado, o el punto de cosecha no es el adecuado y el rendimiento no es el mismo.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el calibre del producto?

El calibre depende mucho de la fertilización que le dan los productores al cultivo, la mayoría no maneja en forma adecuada este parámetro por lo que la mayor parte de la pimienta que recibimos es de segundo grado, últimamente hay más agricultores que están trayendo grano de primera calidad.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el volumen de producción que existe en la actualidad sobre el producto?

Es necesaria una mayor producción de pimienta, los productores que entregan su producto en este centro de acopio y los demás de la región no alcanzan a

cubrir con la cantidad requerida por las plantas de procesamiento y las exportadoras, si hubiese más pimienta disponible se la podría vender sin problemas

¿Existe un precio en especial cuando se compra en gran volumen de producto?

Si se puede pagar 1 o 2 centavos más por libra al proveedor pero siempre dependiendo del grado de madurez que tenga el producto cosechado

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la madurez del producto comprado?

Las primeras cosechas del año siempre tienen problemas en el grado de madurez, sin embargo el productor poco a poco va mejorando en este parámetro pues el precio es castigado si la pimienta llega muy tierna

¿Qué productos aparte de la pimienta también acopia?

Cacao

Maracuyá

Café

Maíz

¿Con respecto a la competencia en calidad, calibre y madurez como compararía el producto?

Es difícil hacer una comparación de manera general el agricultor siempre busca el centro de acopio donde le pagan el mejor precio, por esta razón si un día pagan más en otro lugar el productor cambia de centro de acopio.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el sistema de entrega del producto?

La mejor forma es cuando como acopiador podemos dirigirnos directamente a las fincas porque de esa forma evitamos que haya maltrato por transporte, sin

embargo esta forma de compra se la pueden hacer solamente cuando hay grandes productores donde su volumen sea suficiente para cubrir el viaje

¿Con respecto a la competencia en que se podría mejorar en la logística del producto?

Creo que si podríamos trabajar con productores fijos a los que les podamos decir precisamente cuales son nuestros parámetros y que podamos mantener unos volúmenes constantes de acopio podríamos mejorar la logística del producto

¿Qué percepción aportaría usted para dar una mejora al producto?

Creo que si se manejara de una forma más tecnificada la producción de este cultivo tendrías más producto y de mejor calidad, sería necesario que haya una mejor asistencia técnica para los productores

¿Qué factores puedes influir para que el producto sea más rentable al adquirirlo?

El grado de madurez y el calibre del grano

¿Qué factores influyen para que su rentabilidad se vea mayor beneficiada con respecto al producto?

Igualmente que este bien cosechada, que no haya contaminación y sea de un buen calibre

¿El clima es un factor de influencia al momento de comprar y vender el producto?

Realmente a la compra y a la venta no afecta el clima, pero si puede verse afectado el proceso de secado cuando el clima no presenta las horas adecuadas de sol, se demora más en secar y se puede perder peso

¿Cuáles son los meses más favorables para la compra de la pimienta?

En cuanto a precio que se paga a los productores, los mejores meses son cuando la producción es baja, es decir de diciembre a junio, porque se paga menos por el producto

¿Ah comprado alguna vez pimienta orgánica?

Hay pocos productores que ofrecen pero el mercado aun no diferencia este producto, todo lo mezclan al final del proceso

En comercialización directa con consumidor final se tienen mejores resultados

¿Qué opinión tiene usted sobre la pimienta orgánica?

Aun no hay un gran mercado para este tipo de productos en el país, hay pocos lugares especializados en la compra de este tipo de productos, lo mejor sería que se vaya haciendo publicidad. Normalmente el cultivo de pimienta es exigente en el uso de agroquímicos, si hubiera consciencia de parte del consumidor final podría existir un buen mercado para la pimienta orgánica

ANEXO 12. TABLA DE INDICADORES



TABLA DE INDICADORES

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$
	4. Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$
	5. Apalancamiento Financiero	$(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$
	5. Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

ANEXO 13. ANÁLISIS FINANCIERO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	40.502	47.250	63.450	72.900	81.000
Ventas	40.502	47.250	63.450	72.900	81.000
COSTO DE VENTAS	12.090	14.250	23.580	23.580	23.580
Costo	9.630	9.330	18.660	18.660	18.660
Mano de obra/hectarea	2.460	4.920	4.920	4.920	4.920
Servicios Básicos	0	0	0	0	0
BENEFICIO BRUTO	28.412	33.000	39.870	49.320	57.420
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.213	11.213	11.213	11.046	11.046
Gastos Servicios Básicos	336	336	336	336	336
Depreciaciones	10.052	10.052	10.052	9.885	9.885
Amortizaciones	645	645	645	645	645
Suministros de oficina y limpieza	180	180	180	180	180
GASTOS DE VENTAS	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140
Tansporte	960	960	960	960	960
Reposición de materiales	180	180	180	180	180
BENEFICIO OPERATIVO	16.059	20.647	27.517	37.134	45.234
UAI	16.059	20.647	27.517	37.134	45.234
Gastos Financieros	1.371	1.097	3.258	2.497	1.736
Utilidad Antes de Impuestos	14.688	19.551	24.259	34.637	43.498
Participación Laboral	2.203	2.933	3.639	5.196	6.525
UTILIDAD ANTES IR	12.485	16.618	20.620	29.441	36.974
Impuesto a la Renta	2.747	3.656	4.536	6.477	8.134
UTILIDAD NETA	9.738	12.962	16.084	22.964	28.839

ANÁLISIS VERTICAL

1	2	3	4	5
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
29,9%	30,2%	37,2%	32,3%	29,1%
23,8%	19,7%	29,4%	25,6%	23,0%
6,1%	10,4%	7,8%	6,7%	6,1%
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
70,1%	69,8%	62,8%	67,7%	70,9%
27,7%	23,7%	17,7%	15,2%	13,6%
0,8%	0,7%	0,5%	0,5%	0,4%
24,8%	21,3%	15,8%	13,6%	12,2%
1,6%	1,4%	1,0%	0,9%	0,8%
0,4%	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%
2,8%	2,4%	1,8%	1,6%	1,4%
2,4%	2,0%	1,5%	1,3%	1,2%
0,4%	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%
39,7%	43,7%	43,4%	50,9%	55,8%
39,7%	43,7%	43,4%	50,9%	55,8%
3,4%	2,3%	5,1%	3,4%	2,1%
36,3%	41,4%	38,2%	47,5%	53,7%
5,4%	6,2%	5,7%	7,1%	8,1%
30,8%	35,2%	32,5%	40,4%	45,6%
6,8%	7,7%	7,1%	8,9%	10,0%
24,0%	27,4%	25,3%	31,5%	35,6%

RENTABILIDAD							
Rentabilidad sobre Ventas	24,04%	27,43%	25,35%	31,50%	35,6%		
ROI	33,0%	43,9%	54,4%	77,7%	97,6%		
ROA	3,7%	4,3%	5,6%	7,2%	8,4%		
ROE	2,3%	2,9%	3,4%	4,6%	5,4%		
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		0	497	398	1.181	905	629
TOTAL FCC		-389.608	16.333	29.345	30.039	35.991	466.223
FC CAPITAL Acumulado		-389.608	-373.274	-343.929	-313.890	-277.899	188.324
VAN	-111.965						
Max Exposición	-389.608						
TIR	9,11%						
CPPC	17,80%						
Período de Recuperación	4,6						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso		11.817	0	21.000	0	0	0
Egresos			-2.363	-2.363	-6.563	-6.563	-6.563
Gastos Financieros (Interés)			-1.371	-1.097	-3.258	-2.497	-1.736
TOTAL FCD		11.817	-3.734	17.540	-9.822	-9.061	-8.299
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados			0	0	0	0	0
FC SOCIOS		-377.791	12.102	46.488	19.036	26.026	457.294
FC SOCIOS Acumulado		-377.791	-365.689	-319.201	-300.165	-274.139	183.155
VAN	-165.698						
TIR	9,18%						
Maxima Exposición	-377.791						
Ke	24,66%						
Período de Recuperación	4,6						