



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**MODELO DE NEGOCIO**  
**“Food & Seeds”:**

**GERENCIA DE ESTUDIO**  
**ADMINISTRATIVO Y DE**  
**RESPONSABILIDAD SOCIAL**  
**EMPRESARIAL**

Elaborado por:

**DENISSE LORENA CORREA ANDRADE**

Tutoría por: **MSc. Suleen Díaz Christiansen**

**GRADO**

Trabajo previo a la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Guayaquil, Ecuador  
Marzo, 2021

## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **CORREA ANDRADE DENISSE LORENA** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación **“Food & Seeds, Gerencia de Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial”**, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio **“Food & Seeds”**,
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes Ho Sik Park, Christian Antonio Tello Rovira y Betty Shirley Sornoza Subiaga.

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



**CORREA ANDRADE DENISSE LORENA**

**C.I. 091625444-4**

Declaro que

**CORREA ANDRADE DENISSE LORENA** en calidad de autor y titular del trabajo de titulación **“Food & Seeds, Gerencia de Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial”** de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



---

**CORREA ANDRADE DENISSE LORENA**  
**C.I. 091625444-4**

## Resumen Ejecutivo

*Food & Seeds* constituye una propuesta factible para la comercialización de Kits para Huertos Caseros y el posterior intercambio o trueque de los excedentes de las cosechas dentro de una comunidad virtual, cuyo acceso será mediante una aplicación móvil. La empresa es un modelo de negocio inclusivo, ubicada en el cantón Durán y constituida por cuatro socios quienes participarán económicamente de forma igualitaria. La *misión* de la empresa está orientada a proveer a la sociedad con productos y servicios para que puedan obtener alimentos saludables, seguros y confiables. La *visión* es ser una empresa reconocida por promover y potencializar el cultivo doméstico.

Dentro del contexto actual existen la falta de seguridad alimentaria sustentable y sostenible, además de cambios en los hábitos alimenticios hacia una alimentación saludable, las cuales crean la necesidad y momento propicio para la elaboración de este proyecto. Para lograrlo se realiza previamente un exhaustivo análisis de diferentes estudios que están enmarcados en lo que conlleva un plan de negocios. En ella se pudo determinar los objetivos que trazan el direccionamiento de la organización; las cuales están orientadas a ofrecer una alternativa para el abastecimiento de alimentos orgánicos de una manera fácil y segura, brindando alternativas de siembra doméstica a los consumidores. Además, se establecieron estrategias para alcanzar esos objetivos, siendo estos claramente diferenciados de la competencia y están concentrados en satisfacer las necesidades del grupo objetivo, como es el caso de la aplicación móvil.

Antes de profundizar sobre la viabilidad del proyecto desde la perspectiva de cada estudio se realizó el proceso de *Design Thinking* (véase Apéndice A). Cuyo propósito fue idear y elaborar una propuesta de valor basado en la problemática, a su vez realizar un prototipo y

testearlo. En el proceso se logró empatizar con el consumidor, escuchando y observando respecto a su preocupación en la adquisición de alimentos saludables y las situaciones que está atravesando. Luego se continuó definiendo el problema a través de conocer las necesidades de la persona. De ahí pues, surge la idea para atacar el problema con una alternativa de solución como lo es el Kit de Huerto Casero Food & Seeds y una aplicación móvil o App como valor agregado y diferenciador ante la competencia.

El primer estudio realizado fue el de *Mercado*, donde se desarrolló la Investigación del Mercado para evaluar la aceptación del Kit de Huerto Casero y el interés en el intercambio de sus cosechas, las mismas que fueron favorables con 81.5% y 56.1% respectivamente. Como segundo estudio está el *Técnico*, donde se identificaron las etapas claves para el proceso de producción y prestación del servicio, así como los recursos necesarios para cada uno. Además, se determinó el balance de costos para la puesta en marcha y operatividad del proyecto, cuyos montos llegan a USD\$ 9,006.00 de activos fijos, costo variable de USD\$ 8.92 y costo fijo unitario de USD\$ 4.47. Dentro del tercer estudio que es el *Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial*, se estableció un organigrama concéntrico o circular, para que los cuatro colaboradores se involucren y motiven a entregar valor al cliente externo e interno. En relación a la Responsabilidad Social Empresarial se desarrollaron dos proyectos, uno dirigido a los Colaboradores y otro a la Comunidad; los cuales tienen impactos positivos al ambiente, como mejorar la calidad del aire dentro de los hogares y disminuir los efectos ocasionados por las islas de calor<sup>1</sup> en zonas urbanas. Finalmente, está el estudio *Financiero*, en donde se determina que

---

<sup>1</sup> Las islas de calor o islas térmicas urbanas, se refieren a un fenómeno térmico que se observa en áreas urbanas y consiste en que existe una temperatura mayor a las áreas alrededor o en zonas rurales; debido a la densidad de ocupación urbana.

con la inversión inicial proveniente de capital de los socios, de USD \$37.306,29 y teniendo un retorno de inversión del proyecto al quinto año, se obtiene un TIR de 32.10% y VAN de USD\$25,146.31; además, para el primer año de operación dio como resultado un ROE de 8%, ROS de 3% y ROA de 8%, las cuales indican que el proyecto es viable y rentable.

Por último, cabe mencionar que este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Ho Sik Park, Christian Antonio Tello Rovira, Denisse Lorena Correa Andrade y Betty Shirley Sornoza Subiaga, y explica el plan de negocios del proyecto denominado *Food & Seeds*; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

**Palabras Clave:** Alimentación, Autosustentable, Comunidad, Huerto Casero, Intercambio.

## **Consideraciones Éticas**

La elaboración del presente modelo de negocio se la realizó manteniendo consideraciones éticas en una investigación con validez científica, utilizando fuentes de información confiables y respetando la propiedad intelectual de los autores y sus ideas. De la misma manera, se respetó la opinión de los sujetos de investigación y su selección fue equitativa sin prejuicio alguno.

Además, hubo consentimiento informado a cada uno de los sujetos elegidos, quienes fueron notificados e informados acerca de la investigación y su motivo. En cuanto al manejo de la información fueron utilizadas y compartidas bajo estricta privacidad y confidencialidad entre los miembros del grupo, así como docentes de la Universidad.

## Índice de Contenido

Índice de Tablas .....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Antecedentes y Justificación.....	14
Análisis de las 5 C's .....	16
<i>Contexto</i> .....	16
<i>Compañía</i> .....	19
<i>Clientes</i> .....	20
<i>Competencia</i> .....	20
<i>Colaboradores</i> .....	23
Objetivo General y Específicos del Proyecto .....	24
Descripción del Modelo de Negocio.....	25
Gerencia: Estudio de Mercado y Plan de Marketing.....	25
<i>Estudio de Mercado</i> .....	25
Investigación de Mercado.....	25
<i>Objetivo General</i> .....	25
<i>Objetivos Específicos</i> .....	25
<i>Población</i> .....	26
<i>Muestra</i> .....	27
<i>Diseño de la Investigación</i> .....	28
<i>Desarrollo de Técnicas de Investigación</i> .....	28
<i>Resultados de la Investigación</i> .....	29
Análisis.....	39
<i>Mercado Objetivo y Potencial</i> .....	39
<i>Mapa de la Competencia</i> .....	40
Plan de Marketing .....	41
La Posición Estratégica.....	41
<i>Estrategia Competitiva</i> .....	41
<i>Diferenciales</i> .....	42
<i>Posicionamiento</i> .....	42



Producto / Servicio.....	43
Precio. ....	45
Distribución.....	46
Promoción y Comunicación.....	46
<i>Nombre de la Empresa.</i> ....	47
<i>Slogan y Logo.</i> .....	47
<i>Plan de medios.</i> ....	48
Gerencia: Estudio Técnico .....	52
<i>Descripción del Producto / Servicio</i> .....	52
<i>Presentación / Descripción del prototipo</i> .....	57
<i>Proceso de Producción / Prestación del Servicio</i> .....	58
<i>Determinación de la Capacidad Productiva</i> .....	62
<i>Ubicación del Proyecto</i> .....	64
<i>Diseño Arquitectónico</i> .....	66
<i>Costos</i> .....	67
Terreno y Obras Civiles.....	69
Equipos y Maquinarias. ....	69
Muebles y Enseres. ....	69
Equipos de Computación.....	71
Materias Primas / Materiales e Insumos.....	72
<i>Vida Útil del Proyecto</i> .....	72
<i>Estructura Jurídica del Negocio</i> .....	73
<i>Propiedad Intelectual</i> .....	73
<i>Contratos</i> .....	74
Gerencia: Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial .....	76
<i>Planeación Estratégica y del Recurso Humano</i> .....	76
Definición de Misión, Visión y Valores. ....	76
Organigrama de la Organización. ....	82
<i>Necesidades de Recursos Humanos</i> .....	83
Análisis y Diseños de Puestos del Negocio. ....	83
Procedimientos de Selección del Personal a Implementar. ....	92

<i>Compensaciones</i> .....	93
Descripción de las Compensaciones del Personal del Negocio.....	93
<i>Indicadores Claves de Gestión (KPI's)</i> .....	95
Fijación de Principales KPI's del Negocio. ....	95
<i>Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial</i> .....	96
Estrategia.....	97
Proyectos.....	99
Gerencia: Estudio Financiero.....	110
<i>Presupuesto</i> .....	110
Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento. ....	110
Políticas de Cobros, Pagos y Existencias.....	112
Capital de Trabajo.....	115
Programa y Calendario de Inversiones. ....	116
Depreciaciones de Activos Fijos y Amortizaciones de Activos Diferidos. ....	117
Programa de Producción y Ventas. ....	118
Costos de Materias Primas, Materiales Indirectos, Suministros y Servicios, Mano de Obra Directa e Indirecta.....	118
Gastos de Administración, Ventas (Comisiones %) y Financieros. ....	119
<i>Planeación Financiera</i> .....	120
Flujo de Caja Proyectado.....	120
Estado de Pérdidas y Ganancias. ....	121
Balance General.....	123
<i>Evaluación del Proyecto</i> .....	125
Punto de Equilibrio. ....	125
Viabilidad Financiera.....	126
Índices Financieros. ....	127
Análisis de Sensibilidad.....	129
Conclusiones y Recomendaciones.....	133
Referencias Bibliográficas.....	135
Apéndice .....	138

## Índice de Tablas

Tabla 1 Cálculo de la Población de las Ciudades de Guayaquil y Samborondón .....	26
Tabla 2 Cálculo del Mercado y Demanda Potencial.....	39
Tabla 3 Objetivos de la Publicidad Food & Seeds .....	48
Tabla 4 Presupuesto de Marketing.....	51
Tabla 5 Proyección de Presupuesto de Marketing (Años 1 al 5).....	51
Tabla 6 Producción por Horas Efectivas .....	63
Tabla 7 Capacidad de Producción Instalada .....	63
Tabla 8 Método Cualitativo por Puntos para Localización de la Planta.....	64
Tabla 9 Activos Fijos .....	68
Tabla 10 Costo Variable Unitario .....	68
Tabla 11 Costo Fijo Unitario .....	68
Tabla 12 Costos de Adecuaciones .....	69
Tabla 13 Costos de Maquinarias y Herramientas .....	70
Tabla 14 Costos de Muebles y Enseres para Instalaciones en General .....	71
Tabla 15 Costos de Equipos de Computación para Oficina .....	71
Tabla 16 Materia Prima e Insumos Directos.....	72
Tabla 17 Estructura Salarial Food & Seeds .....	94
Tabla 18 Proyección de Presupuesto del Programa RSE (Años 1 al 5).....	108
Tabla 19 Presupuesto RSE 2021 – Programa Food & Seeds Vital.....	109
Tabla 20 Plan de Inversiones .....	110
Tabla 21 Fuentes de Financiamiento .....	111
Tabla 22 Capital de Trabajo.....	115
Tabla 23 Depreciaciones de Activos Fijos.....	117
Tabla 24 Amortizaciones de Activos Diferidos.....	117
Tabla 25 Proyección de Producción y Ventas por año .....	118
Tabla 26 Gastos de Administración.....	119
Tabla 27 Gastos de Ventas.....	120

Tabla 28 Flujo de Caja Proyectado.....	120
Tabla 29 Estado de Resultados Proyectado .....	122
Tabla 30 Balance General Proyectado.....	123
Tabla 31 Proyección de Ventas y Costos Totales.....	125
Tabla 32 Precio Promedio Ponderado.....	126
Tabla 33 Payback (Periodo de Retorno).....	126
Tabla 34 Indicadores Financieros .....	128
Tabla 35 Análisis de Sensibilidad 1 (20% de Aumento en Gastos Administrativos).....	130
Tabla 36 Análisis de Sensibilidad 2 (6% de Disminución en Ventas) .....	131
Tabla 37 Análisis de Sensibilidad 3 (5% de Disminución de Ventas) .....	132

## Índice de Figuras

Figura 1 Análisis FODA .....	19
Figura 2 Nivel de Competitividad de la Industria de Food & Seeds .....	22
Figura 3 Fórmula para el cálculo de la Muestra Representativa.....	27
Figura 4 Mapa de la Competencia .....	40
Figura 5 Kit de Huerto Casero Food & Seeds .....	43
Figura 6 Contenido del Kit de Huerto Casero Food & Seeds.....	44
Figura 7 Interfaz del Usuario de la App Food & Seeds.....	44
Figura 8 Logo y Slogan.....	47
Figura 9 Muestra de Posts para Redes Sociales.....	49
Figura 10 Calendario de Actividades de Marketing .....	50
Figura 11 Oferta de Valor con los Niveles del Producto .....	52
Figura 12 Triángulo de Servicios de Food & Seeds .....	54
Figura 13 Flujograma del Proceso de Producción .....	60
Figura 14 Flujograma del Proceso de Prestación de Servicio.....	62
Figura 15 Foto y Mapa de la Ubicación.....	65
Figura 16 Diseño Arquitectónico de las Instalaciones de Food & Seeds .....	67
Figura 17 Desagregación de las Variables de la Misión de Food & Seeds .....	77
Figura 18 Identificación de los Stakeholders.....	80
Figura 19 Validación de los Stakeholders .....	80
Figura 20 Mapa de las Partes Interesadas de Food & Seeds.....	81
Figura 21 Organigrama de Food & Seeds.....	82
Figura 22 Política Salarial de Food & Seeds .....	93
Figura 23 Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	105
Figura 24 Programa y Calendario de Inversiones.....	116

## **Antecedentes y Justificación**

En el momento en que todas las personas puedan disponer de alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades básicas alimenticias y así llevar una vida saludable, es cuando podrán obtener de una seguridad alimentaria (FAO, 2002). Por lo tanto, para que se cumpla la seguridad se deben cumplir con ciertos parámetros como son la disponibilidad y acceso a los alimentos, utilización, y estabilidad. Asimismo, se requiere de una buena alimentación equilibrada para mantener un cuerpo sano y minimizar el riesgo de enfermedades. Para lograrlo, implica consumir diferentes tipos de alimentos en las comidas y alcanzar un balance de nutrientes, entre ellos está el consumo de vegetales.

Situaciones como lo sucedido en Ecuador por las manifestaciones en octubre de 2019 debido a una crisis social y económica, dieron lugar a desabastecimientos de alimentos en mercados y supermercados (BBC, 2019). Incluso, una crisis sanitaria a nivel mundial como es el caso de la pandemia de la COVID-19 ha logrado paralizar diferentes industrias, entre ellas la agrícola (World Economic Forum, 2020). Estos son acontecimientos que han generado un impacto directo sobre la seguridad alimentaria, afectando directamente sobre la fuerza laboral y las cadenas de suministro de alimentos; además de la recesión económica que está repercutiendo en la producción de alimentos, así como en el poder adquisitivo de los consumidores. Por lo tanto, estas crisis social, sanitaria y económica que se ciernen sobre nosotros obligan a buscar alternativas sustentables, sostenibles y de bajo costo para la alimentación.

Mantener una alimentación saludable a lo largo de la vida ayuda a prevenir la malnutrición en todas sus formas, así como diferentes enfermedades no transmisibles y trastornos, como la diabetes, cardiopatías, accidentes cerebrovasculares y cáncer. Además, que el

aumento de la producción de alimentos procesados, el rápido crecimiento urbanístico y el cambio de estilos de vida, han ocasionado cambios en los hábitos alimenticios (OMS, 2018). Por otro lado, aunque la alimentación variada y saludable está determinada por los gustos y características de cada persona, así como el contexto cultural y la disponibilidad en el área donde vive, los principios básicos de una alimentación saludable siguen siendo los mismos. Estos principios se caracterizan en que la alimentación debe ser suficiente, moderada, variada y equilibrada. De ahí que, muchos hábitos están cambiando a la búsqueda de una vida más saludable, cuidando el estado físico y alimentándose mejor.

En consecuencia, los huertos caseros proporcionan una alternativa para disminuir la inseguridad alimentaria de forma sustentable y sostenible. Siendo una de las mejores maneras de garantizar el acceso inmediato a alimentos frescos ricos en nutrientes, inocuos y libres de sustancias químicas. Además, ofrecen otros productos complementarios como plantas medicinales, aromáticas y condimentos; incluso ayudan a generar ingresos económicos adicionales. Es preciso indicar que el modelo de negocio descrito en este documento busca entregar alternativas de solución y herramientas para que el consumidor pueda desarrollar no solo sus huertos, sino que puedan desarrollar una comunidad en la que se compartan los productos y un estilo de vida saludable.

## Análisis de las 5 C's

### *Contexto*

- **Factor Político.** La caída de los precios del petróleo en 2014 puso en evidencia algunas debilidades estructurales como la carencia de amortiguadores macroeconómicos y una limitada inversión privada. Ante la ausencia de ahorros fiscales, Ecuador adecuó su economía con el apoyo de instituciones financieras internacionales, como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. En este contexto, el país impulsó un programa de reformas dirigido a asegurar la sostenibilidad fiscal, fortalecer la dolarización, impulsar la inversión privada y garantizar la protección social de la población más vulnerable (Banco Mundial, 2020). Pese a esto, desde las manifestaciones de octubre de 2019, el índice de riesgo país ha ido incrementando constantemente hasta llegar a un pico de 6,063 puntos en marzo de 2020, momento en que la pandemia de la COVID-19 golpeó al país. No obstante, en septiembre de 2020 se logró bajar el riesgo país de 2,852 a 952 puntos, generando más tranquilidad a los mercados internacionales. La caída del índice es consecuencia de varios factores como el acuerdo con el FMI por la reestructuración de deuda y la vigencia de los bonos, la condena por cohecho del expresidente Rafael Correa –en el caso Sobornos– y las alianzas de movimientos de centroderecha para las nuevas elecciones presidenciales de 2021. Otros motivos de buena señal, son la dolarización que sigue firme y una banca sólida, así como la última decisión de la Corte Constitucional que dio luz verde para anticipar el impuesto a la renta, lo cual permite al Gobierno obtener más ingresos al cierre del año (El Universo, 2020).
- **Factor Económico.** Debido a la pandemia de la COVID-19 se suspendieron las actividades productivas del país y afectó negativamente a la economía ecuatoriana, que ya venía golpeada por problemas fiscales. De acuerdo al (BCE, 2020), en el segundo trimestre



de 2020 el Producto Interno Bruto decreció en 12.4% con respecto al mismo período de 2019, siendo la mayor caída trimestral desde el 2000. Por otro lado, pese a que el sector agrícola presentó un decrecimiento interanual de 1.2% en el segundo trimestre de 2020, hay productos que experimentaron un aumento, como el cultivo de banano y cacao, de 3.4% y el de otros cultivos agrícolas, de 1%. La previsión del Fondo Monetario Internacional para el 2020 es un decrecimiento del 9.5%, mientras que el Banco Central del Ecuador prevé un decrecimiento del 8.9% (El Comercio, 2020). Sin embargo, el BCE es optimista para el 2021, estiman que la economía del país se recuperará alcanzando un crecimiento del 3.1%, debido a un incremento del gasto en hogares (CESLA, 2020).

- **Factor Social.** El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP, en inglés), y está basado en un indicador social estadístico compuesto por análisis de tres parámetros: Salud, Educación e Ingresos. Según el último reporte del (UNDP, 2019), el IDH de Ecuador al cierre del 2019 fue de 0.758 y con un crecimiento constante desde 1990 en un 18%, lo cual mantiene al país en un nivel alto y lo ubican en la posición 85 entre 189 países. No obstante, todos los avances conquistados en términos sociales están en peligro con la llegada de la pandemia de la COVID-19 en el 2020, ya que esta enfermedad tiene el potencial de crear crisis sociales, económicas y políticas devastadoras y que dejarán profundas cicatrices durante algún tiempo.
- **Factor Tecnológico.** Hasta septiembre de 2020 se registró en el Ecuador un total de 15.1M de líneas activas de Servicio Móvil Avanzado o SMA, entre las 3 operadoras de telefonía móvil y modalidades de prepago y pospago (ARCOTEL, 2020). Para este mismo año se proyectó una población total de 17.5M habitantes (INEC, 2010), lo cual nos da una densidad de líneas activas SMA en el mercado de 86.3%. En cuanto al uso de internet

mediante cualquier dispositivo tenemos que hasta enero de 2020 habían 12M de usuarios con una penetración en el mercado de 69% (We Are Social, 2020); cifra que corresponden mayoritariamente a las zonas urbanas del país. La escasa llegada de internet a las zonas rurales impacta directamente en el sector agrícola para que puedan innovar. Se deben añadir gradualmente herramientas basadas en la tecnología como el monitoreo de la salud de los cultivos y del suelo, un sistema que permita controlar la localización geográfica de las cosechas y los precios a los que se están comercializando, además de plataformas que almacenen información sobre el manejo de las granjas. Logrando esto, es posible incrementar la productividad, mejorar los niveles de eficiencia, la distribución y el acceso a lo largo de todo el sistema alimentario (EkosNegocios, 2018).

- **Factor Ecológico.** El Ecuador se halla entre los 17 países que ostentan la mayor biodiversidad de la Tierra con 91 tipos de ecosistemas distribuidos en la Costa (24), Sierra (45) y Amazonía (22). Además, es el primer país en biodiversidad relativa, es decir, por el número de especies en relación a la unidad de superficie. Como muestra, se han registrado 18,198 especies de plantas vasculares, de éstas 17,683 son nativas y 515 endémicas. En 2012 se registró 283,556 especies de plantas vasculares en todo el mundo, por lo tanto, el Ecuador tiene un 6.4% de la flora mundial (Rupturas, 2019). Esta biodiversidad ofrece un abanico de posibilidades para obtener nuevos productos alimenticios, industriales o medicinales; además, es fuente de energía y recursos renovables. Por lo tanto, con una comercialización responsable de estos recursos se lograría aportar con alto valor al sustento de la economía ecuatoriana.
- **Factor Legal.** El Gobierno ecuatoriano es una de las naciones que ha incorporado en su Constitución la “Soberanía Alimentaria”. Los artículos 281 y 282 de la Constitución de 2008,

establecen el marco legal que respalda a este régimen. El artículo 281 señala que la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente (El Telégrafo, 2020).

Amparados bajo estos artículos se expidieron leyes para garantizar la seguridad alimenticia.

Entre las que podemos destacar la *Ley Orgánica de Régimen y Soberanía Alimentaria (LORSA)*, que reglamenta una producción sana, refuerza la soberanía alimentaria, introduce la agroecología como nueva matriz tecnológica para el campo ecuatoriano y recupera la agro biodiversidad y las propias semillas, como clave para mejorar la producción alimentaria (Soberaniaalimentaria.gob.ec, 2010).

### **Compañía**

En la Figura 1, se presenta el análisis de los factores externos e internos en la que se desarrollará el proyecto.

**Figura 1**  
*Análisis FODA*

	Positivo	Negativo
Internas	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio inclusivo.</li> <li>• Utilización de productos naturales no contaminantes</li> <li>• Oferta de producto de fácil instalación.</li> <li>• Capacidad de innovación tecnológica.</li> <li>• Alianzas estratégicas con empresas de larga trayectoria.</li> <li>• Diversificación de canales de distribución.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa en ciernes.</li> <li>• Capital limitado.</li> <li>• Falta de posicionamiento de marca.</li> </ul>
Externas	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias de consumo saludables.</li> <li>• Proyectos comunitarios de los Municipios.</li> <li>• Economía en recesión.</li> <li>• Restricciones de movilidad.</li> <li>• Desabastecimiento de mercados y comisariatos.</li> <li>• Temor al contagio del SARS-CoV-2 y a la delincuencia.</li> <li>• Emprendimientos comunitarios.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de necesidades de los consumidores.</li> <li>• Facilidad de imitación del producto.</li> <li>• Ritmo acelerado del consumidor que ocasionan inmediatez de las compras.</li> <li>• Competidores ya existentes en el mercado con menor precio.</li> </ul>

*Nota.* Elaborado por los autores.

### ***Clientes***

El mercado objetivo de Food & Seeds son hombres y mujeres que buscan mantener una alimentación saludable de una manera autosuficiente. Son jefes de hogar en el rango de edad entre los 30 y 64 años que viven en las áreas urbanas de las ciudades de Guayaquil y Samborondón con estratos socioeconómicos Medio Alto (B), Medio (C<sup>+</sup>) y Medio Bajo (C<sup>-</sup>). Según los datos obtenidos en el estudio de mercado, tenemos que 187,291 personas que corresponden el 78.7% del grupo objetivo no tienen un huerto casero; de estos 152,642 personas o el 81.5% tienen altas probabilidades de adquirir un huerto; y finalmente de este último grupo el 70.6% que corresponde a 107,765 personas tienen preferencia con las macetas de madera, siendo este el material escogido dentro de la oferta del kit de huertos caseros y con mayor puntuación en la investigación cuantitativa. Con un precio promedio de USD\$ 39.00 en un kit de huerto casero tenemos que el mercado potencial es de USD\$ 4, 202,843.08, de ahí la empresa ha decidido establecer como mercado meta para el primer año el 2.5% que equivale a USD\$ 105,071.08.

### ***Competencia***

Para analizar el nivel de competitividad de la industria en la que se desenvuelve la empresa, se realizó el análisis de las 5 Fuerzas de Porter utilizando una hoja de trabajo de Análisis Estructural de la Industria (véase Apéndice B), donde se obtuvo un nivel de competitividad Moderado.

- ***Amenaza de nuevos entrantes.*** La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que un huerto casero no tiene mayor dificultad y es económico, lo que cualquier persona puede desarrollarlo. Además, los nuevos entrantes no requieren de grandes inversiones de capital para poder ingresar y es posible aprender el proceso del negocio con bajo nivel de dificultad.

Para los nuevos entrantes, no existen represalias o bloqueos de entrada de parte de los competidores existentes, más aún existen alianzas entre competidores con la finalidad de fomentar el consumo de alimentación orgánica y la práctica de la horticultura. Sin embargo, los valores agregados al producto hacen la diferencia entre los competidores existentes y los nuevos. En el ámbito legal no se requieren licencias o registros especiales (ARCSA), ya que no es un producto terminado, solo requiere cumplir con el Registro Ambiental de parte del Ministerio del Ambiente y Agua previo a la obtención de la Tasa de Habilitación Municipal en el caso de contar con un establecimiento o local comercial.

- ***Poder de negociación de los Clientes.*** El poder de negociación de los clientes es moderado, debido a que los clientes obtienen un producto de alto valor y con bastantes beneficios, tanto para su salud como su economía. Es factible de que los compradores puedan desarrollar sus propios huertos, sin embargo, los valores agregados que se ofrezcan hacen que desistan de hacerlo y opten por conseguir el producto o servicio. De igual manera, el cliente afrontaría pocos costes de cambio ya que los huertos son productos estándar y dependerá de cuáles sean los diferenciadores, tales como innovaciones tecnológicas a esos huertos tradicionales y estándar. Por motivos de seguridad, economía o tendencias, actualmente los clientes perciben mayor valor a la calidad de los productos orgánicos.
  
- ***Amenaza de Productos o Servicios sustitutos.*** La amenaza de sustitutos es moderada. Al no haber desarrollo e innovación en el sector de los huertos caseros, se justifica el desempeño en relación al precio mayor de los sustitutos, como los alimentos orgánicos terminados. Los clientes difícilmente cambiarían el producto por un sustituto dado la convergencia actual de las crisis económicas, social y sanitaria. Los clientes enfrentarían altos costos de cambiar los huertos caseros a productos orgánicos terminados o procesados.

- ***Poder de negociación de Proveedores.*** En un nivel moderado. Los proveedores de elementos reciclados o reciclables son pocos en nuestra zona geográfica, por lo que no se puede cambiar fácilmente de proveedor y sin mayores costos. No obstante, en el giro del negocio se ofrece recoger activamente pallets en desuso y los residuos de café filtrado de los proveedores, lo cual aligera una carga logística, así como ciertos costos de materiales contaminantes como fundas plásticas. Los proveedores podrían imponer sus precios y generar costos adicionales, debido a esto es necesario tener acuerdos de alianzas sólidos.
- ***Rivalidad entre empresas existentes.*** De un nivel moderado. Una industria en crecimiento debido a la situación económica, social y sanitaria. Los competidores de los huertos más que especializados son diversificados y los diferenciadores, como el uso de la tecnología, son los que marcarán la ventaja. Los costos fijos son relativamente bajos y esto permite mantenerse a la vanguardia de la competencia. El producto Food & Seeds claramente tiene características únicas que lo diferencian de la competencia, como la incorporación de la aplicación móvil (App) y la creación de micro comunidades de intercambio.

**Figura 2**

*Nivel de Competitividad de la Industria de Food & Seeds*

<b>Análisis Estructural de la Industria</b>			
<b>Food &amp; Seeds</b>	<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
<b>Nuevos competidores</b>			✓
<b>Poder de negociación de Clientes</b>		✓	
<b>Amenaza de Productos o Servicios sustitutos</b>		✓	
<b>Poder de negociación de Proveedores</b>		✓	
<b>Rivalidad entre empresas existentes</b>		✓	
<b>TOTAL</b>	✗ 0	✓ 4	✗ 1

*Nota.* Elaborado por los autores.

En conclusión, el nivel de competitividad de la industria es moderado. En el sector que compite Food & Seeds abarrotan los desafíos y son constantes, sobre todo por la facilidad de desarrollo, poca inversión de capital y falta de bloqueos de los competidores existentes. No obstante, la innovación es clave ante estos aspectos y para competir en el sector es necesario un producto o servicio con un factor diferenciador. Además, de las sólidas alianzas que se desarrollen y que colaboren en la sostenibilidad y posicionamiento en el mercado.

### ***Colaboradores***

Para garantizar la operatividad de Food & Seeds se identificaron los siguientes grupos de aliados estratégicos:

- ***Proveedores.*** Se contarán con: *Setramad* (<https://setramad.com/>), quienes proveerán de la madera para la elaboración de las macetas; *Scapelo* (<https://www.scapelo.com/>), para las semillas; *Sweet & Coffee* (<http://www.sweetandcoffee.com.ec/>), quienes proporcionarán de la borra o residuos de café filtrado, usado en la elaboración del sustrato; y al *Grupo Bolco S.A.* (Ferreterías Espinoza), para la provisión de herramientas, sensores y goteros.
- ***Distribuidores.*** Para poder diversificar los canales en la comercialización del producto se consideraron a los *Viveros*, ya que representan el 30.5% de lo obtenido en la investigación cuantitativa para la compra de semillas en personas que ya tienen un huerto casero. De igual manera, se consideran supermercados con el 25.6% y se ha seleccionado a la Corporación La Favorita con sus formatos de establecimientos Supermaxi, Megamaxi, Kywi y Megakywi; debido a la vasta experiencia en la comercialización de productos de jardinería y horticultura.
- ***Alianzas Estratégicas.*** Con *Empresas Inmobiliarias* para los nuevos proyectos urbanísticos ecológicos; con las *Urbanizaciones* ya asentadas en las ciudades de Guayaquil y

Samborondón para fortalecer la propuesta de “comunidades verdes”; y con *Comunidades o Grupos de veganos y vegetarianos* para la difusión de los productos y servicios.

### **Objetivo General y Específicos del Proyecto**

#### **Objetivo General del Proyecto**

Ofrecer una alternativa para el abastecimiento de alimentos orgánicos, a través de la comercialización y distribución en las ciudades de Guayaquil y Samborondón, de Kits para Huertos Caseros de una manera fácil, segura y económica; a la vez proporcionar las facilidades para el intercambio de una parte de los productos cosechados en una comunidad autosustentable.

#### **Objetivos Específicos del Proyecto**

- Brindar alternativas de siembra doméstica a todos los hogares ecuatorianos, logrando al menos a 3,750 unidades y USD\$ 105,000 en ventas de huertos en el primer año de operación.
- Asistir de forma personalizada los requerimientos de nuestros clientes, mediante la solución gratuita OsTicket, la cual medirá la atención y cierre de ticket.
- Ser una empresa referente en el mercado de huertos caseros en Guayaquil y Samborondón.
- Fomentar el crecimiento de la “comunidad verde”, por medio de campañas de correos masivos, redes sociales y la aplicación móvil, para conseguir al menos 370 operaciones de intercambio dentro de la comunidad en el primer año de operación.
- Ganar prestigio en el mercado, logrando y manteniendo al menos 2 alianzas estratégicas con importantes distribuidores o instituciones públicas al año.



## Descripción del Modelo de Negocio

### Gerencia: Estudio de Mercado y Plan de Marketing

#### *Estudio de Mercado*

Según Córdoba (2006), “el estudio de mercado es el inicio de un proyecto y sirve para los análisis técnicos y financieros, abarcando variables sociales y económicas; además recopila y analiza antecedentes para ver la conveniencia de producir y atender una necesidad” (p. 52).

#### **Investigación de Mercado.**

##### *Objetivo General.*

Evaluar la aceptación de un Kit de materiales para el cultivo de alimentos orgánicos en los hogares y posterior intercambio de una parte de los productos cosechados a través de una comunidad autosustentable, dentro de las zonas urbanas de Guayaquil y Samborondón.

##### *Objetivos Específicos.*

- Identificar costumbres de los ecuatorianos en actividades de horticultura.
- Identificar el interés del consumidor en ingerir alimentos cultivados por ellos mismos.
- Determinar la disponibilidad y acceso a los alimentos de origen vegetal, especialmente de tipo orgánicos.
- Identificar hábitos, niveles de gastos y canales de compra de los alimentos de origen vegetal.
- Determinar la calidad de los alimentos de origen vegetal que se expenden en mercados y supermercados.
- Identificar el interés del consumidor de participar en intercambios de los alimentos cultivados dentro de las comunidades “verdes”.

### *Población.*

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2010), la proyección de la población al 2020 en las ciudades de Guayaquil y Samborondón son de 2, 723,665 y 102,404 respectivamente, con 97.3% y 63.1% correspondientes a las áreas urbanas en cada una de ellas, lo que da como resultado 2, 714,743 habitantes entre hombres y mujeres. Para objeto del estudio se consideraron los rangos de edades entre 30 y 64 años, de estratos socioeconómicos B, C<sup>+</sup> y C<sup>-</sup>. Finalmente se consideró por jefes de hogar, siendo 3.8 miembros por cada hogar, lo cual dio como resultado un grupo objetivo de 237,981. En la Tabla 1 se muestra el cálculo realizado.

**Tabla 1**

*Cálculo de la Población de las Ciudades de Guayaquil y Samborondón*

<b>Variable</b>		<b>Data</b>	
Geográfica (Área Urbana)	Guayaquil	2,723,665	
	(Área Urbana 97.3%)	2,650,126	
	Samborondón	102,404	
	(Área Urbana 63.1%)	64,617	
Total Área Urbana		2,714,743	
Género	Hombres y Mujeres	2,714,743	
Edad	60 - 64	3.64%	98,817
	55 - 59	4.43%	120,263
	50 - 54	5.11%	138,723
	45 - 49	5.82%	157,998
	40 - 44	6.52%	177,001
	35 - 39	7.04%	191,118
	30 - 34	7.43%	201,705
	Total Edad	39.99%	1,085,626
Estrato socioeconómico B	11.20%	121,590	
Estrato socioeconómico C+	22.80%	247,523	
Estrato socioeconómico C-	49.30%	535,213	
<b>Población - Jefes de hogar (3.8 miembros x hogar)</b>		<b>237,981</b>	

*Nota.* Elaborado por los autores, a partir de datos obtenidos de Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010,

INEC (<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>)

### ***Muestra.***

Una vez obtenido el mercado objetivo se procedió al cálculo de la muestra probabilística, considerando un Nivel de Confianza de 95% y Margen de Error del 5%, dando como resultado una muestra representativa de 384 encuestas a hombres y mujeres de 30 a 64 años, de un nivel socioeconómico Medio Alto (B), Medio (C<sup>+</sup>) y Medio Bajo (C<sup>-</sup>), de las ciudades de Guayaquil y Samborondón. En la Figura 3, se muestra la fórmula utilizada para calcular la muestra representativa, la cual será usada para la investigación cuantitativa.

### **Figura 3**

*Fórmula para el cálculo de la Muestra Representativa*

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

*Nota.* Tomado de SurveyMonkey, 2021, (<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>)

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra;

$N$  = tamaño de la población de 237,981;

$z$  = puntuación  $z$  de 1.96, asociado al nivel de confianza deseado de 95%;

$p$  = probabilidad o variabilidad positiva de 0.5;

$e$  = margen de error de 0.05.

Para la muestra no probabilística o dirigida, se escogerán a hombres y mujeres de 30 a 64 años con hábitos de vida saludable y grupos especializados como vegetarianos o veganos. Además, se contará con especialistas en las áreas de agricultura y nutrición.

### ***Diseño de la Investigación.***

El alcance de esta investigación fue exploratorio, cuya metodología tuvo un enfoque de tipo mixto, con la finalidad de obtener mayor información pertinente a la aceptación del producto y servicio. Como lo indica Hernández-Sampieri (2014), “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p. 544).

### ***Desarrollo de Técnicas de Investigación.***

- ❖ ***Grupo focal.*** Dirigido a un grupo de 5 a 8 personas. Los participantes fueron escogidos de acuerdo a estilos de vida saludable con la finalidad de recolectar opiniones y experiencias referentes a nuestros objetivos: vegetarianos o veganos, jefes de hogar conscientes de la salud de su familia y aquellos que ya incorporan una alimentación orgánica en sus dietas.
- ❖ ***Observación.*** Se llevaron a cabo dos visitas a supermercados para observar el comportamiento de los consumidores en la compra de alimentos de origen vegetal. De igual manera, visitas a establecimientos de expendio de materiales de jardinería.
- ❖ ***Entrevistas a profundidad.*** Se realizaron tres entrevistas: a un experto en agricultura y horticultura, a una especialista en nutrición, y a un competidor del sector.
- ❖ ***Encuesta.*** Finalmente, se realizó una encuesta digital mediante Google Forms de acuerdo al grupo objetivo y muestra representativa. El cuestionario para la encuesta fue elaborado a partir de la información obtenida de la investigación cualitativa y los objetivos específicos trazados al inicio de la investigación.

### *Resultados de la Investigación.*

- ❖ **Grupo focal.** Realizado a 5 personas entre hombres y mujeres en edades comprendidas entre los 30 y 45 años, cuyas respuestas agrupadas en categorías a las preguntas realizadas (véase Apéndice C), fueron las siguientes:
  - *Estilo de vida saludable.* Los participantes entienden la importancia de mantener una alimentación saludable y el equilibrio de los nutrientes en la comida. De los participantes, tres intentan llevar una vida saludable, el resto consumen alimentos saludables esporádicamente, sin embargo, están dispuestos a cambiar sus hábitos alimenticios en cuanto al consumo de alimentos orgánicos. En la familia de cada uno han intentado incursionar en la horticultura sin tener éxito, los motivos principales son: la falta de tiempo, el desconocimiento de como realizarlo, falta de herramientas y olvido del mantenimiento de su huerto. Todos estarían dispuestos a realizar horticultura en sus hogares siempre y cuando tengan la guía y las herramientas necesarias para que su cultivo se desarrolle. En cuanto al consumo de productos orgánicos solo los consumen dos de los participantes, ya que para el resto los perciben más caros.
  - *Hábitos de consumo.* Las frutas y vegetales son adquiridos en su mayoría en mercados y supermercados dependiendo de la frecuencia con las que lo necesiten, ya que las compras las realizan una vez a la semana, comentan también que los vegetales y especias a veces no llegan a durar una semana por lo que deben recurrir a la tienda a reemplazar lo que se les ha dañado. En cuanto a las limitaciones que se les han presentado para acceder a sus vegetales y especias, tiene muy marcado los acontecimientos del paro ocurrido en octubre de 2019 y la situación actual debido a la pandemia; el tener que exponerse y salir a buscar

alimentos para sus hogares les ha resultado difícil por las aglomeraciones de las personas para abastecerse. Todos indicaron que no siempre encuentran los vegetales y especias en un solo lugar por lo que tiene que recorrer varios sitios para poder completar su lista de compras.

- *Preferencia de los consumidores.* Al momento de hacer las compras todos se fijan en la calidad y el precio de los productos que van a adquirir, al igual que el estado y madurez de los mismos. Las compras de los vegetales y especias de preferencia desean realizarlo personalmente y no con un servicio de domicilio, ya que no llenan las expectativas de calidad de los participantes.
- *Producto.* Todos los participantes han escuchado sobre los huertos caseros, y sí les llaman la atención tener uno en su hogar. La mayoría están dispuestos a ingerir los alimentos cultivados por sus propias manos, por seguridad y ahorro en costos. Además, están dispuestos a realizar intercambios de sus cultivos con otras personas que también cultiven en casa. Les parecen funcional la creación de un huerto comunitario dentro de las urbanizaciones, ya que tendrían a su disposición un espacio en dónde se puedan proveer de vegetales y especias cuando los necesiten. Como sugerencia en la adquisición de estos productos indican que sería muy útil el uso de una app con el cual se puedan conectar como comunidad que cultiva y puedan realizar los intercambios de productos y experiencias.
- ❖ *Observación.* Se realizaron 2 observaciones de campo (fichas, véase Apéndice D), una al Comercial Mega Kiwi y otra al local Megamaxi; donde se obtuvieron las siguientes apreciaciones:

- *Comercial Mega Kiwi (área de jardinería).* Se observó dentro de esta zona el comportamiento de un consumidor femenino de aproximadamente 38 años, buscando artículos de sembrado. De la observación realizada se puede inferir que esta persona desea incursionar o ya está realizando sembrados de hortalizas, probablemente en su hogar, aunque no parecía experta en el tema, ya que varias veces revisaba las instrucciones de las semillas que estaba comprando (cebolla perlita), y así poder comprar los productos adecuados para la siembra. En la adquisición de la maceta que llevó, solo la eligió sin notar alguna característica en especial pero procuró llevar una de material de barro. Al pasar por el área de fertilizantes solamente revisó rápidamente sin escoger algún producto, al parecer porque desconocía cual escoger. También recorrió el área de plantas aromáticas pero no logró encontrar la que buscaba, deseaba una planta de albahaca; ya que no hay variedad de plantas aromáticas en el Comercial Mega Kiwi. Luego de esto se dirigió a caja para cancelar sus compras. Este consumidor visitó el comercial solo para adquirir estos productos de jardinería por lo que no visitó otra zona del local.
- *Megamaxi Mall del Sol.* Se visitó el área de vegetales, hortalizas y frutas donde se llevó a cabo la observación de un consumidor masculino de aproximadamente 47 años, se puede inferir que es jefe de hogar, quien iba a realizar las compras del supermercado de su hogar. Este consumidor llevaba en su mano un listado de compras, visitó los estantes de legumbres y verduras, la mayoría de estas las adquiría al granel, aunque antes de escogerlas revisaba también las que estaban empaquetadas, su estado de conservación y fecha de vencimiento. En algunas ocasiones realizaba llamadas, al parecer a su esposa, consultándole sobre los productos que estaba llevando y cómo escogerlos. Se puede inferir que este consumidor prefería adquirir los productos que se encontraban al granel,

ya que los podía escoger inspeccionándolos uno a uno, tocándolos y verificando su calidad. También tuvo inconvenientes para poder completar todo el listado de productos que iba a adquirir de esa zona, ya que no pudo conseguir todo lo solicitado, esto le causó un poco de enojo y frustración, por lo que tendrá que trasladarse a otro establecimiento en busca de los productos que le faltó comprar. Terminó sus compras en esta zona y se dirigió a realizar el resto de las compras habituales de percha.

- ❖ ***Entrevistas a profundidad.*** Los profesionales entrevistados son el Ingeniero Agrónomo Gonzalo Ugarte, de 41 años de edad, quien se desempeña como Gerente de la Hacienda Bellita; la Nutricionista-Dietista Stefany Ávila, de 31 años, Master en Nuevos Alimentos; y el Ingeniero Agrónomo Fernando Jimenez, de 44 años, quien es agricultor independiente y se dedica a la venta de huertos. A cada uno de ellos se les realizaron 7 preguntas (véase Apéndice E) agrupadas en 3 categorías, cuyos comentarios fueron los siguientes:

- ***Ing.Agr. Gonzalo Ugarte.***

- ***Definición y requerimientos.*** La definición de un huerto o cultivo casero al cual respondió, es un pedazo de terreno o espacio en el cual se siembran vegetales, frutas o plantas que se consumen en el hogar. Existen varios tipos de huertos posibles para desarrollar, sin embargo, el más común a nivel de autoconsumo es el huerto doméstico. Los requerimientos y controles más importantes para la implementación de un huerto casero, según nuestro entrevistado son:

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. El suelo.                  | 5. Plagas y enfermedades de las plantas. |
| 2. La ubicación.              | 6. Contenedores, jardineras o macetas.   |
| 3. Utensilios y herramientas. | 7. Semillas y plantones.                 |
| 4. Agua de riego.             | 8. Abonos y productos fitosanitarios.    |



- *Obtención del producto final.* El entrevistado comentó que no existen impedimentos para tener un huerto en casa, esto dependerá más bien de la predisposición de cada persona. En la actualidad, es posible tener huertos verticales o de diversas formas que se adapten al espacio de los hogares con o sin patio. Solo es necesario tener claro el mantenimiento y riego. No se requiere de mucho trabajo sino más bien disposición. Además, mencionó que es posible cultivar todo tipo de vegetales, verduras, inclusive frutas y plantas medicinales, en espacios muy reducidos.
  
- *Impacto en la sociedad.* El entrevistado indicó que los huertos urbanos pretenden impulsar el cultivo natural o ecológico, con el objetivo de producir alimentos más saludables y cuidar la salud del planeta. Además, acotó que debido a la situación actual la mayoría de los países de la región decretaron al sector agropecuario como esencial para garantizar la seguridad alimentaria, lo cual ha implicado varios retos relacionados con el transporte de la producción, la adquisición de insumos, la contratación de mano de obra, la incertidumbre sobre los precios y la demanda, y la falta de liquidez y crédito, entre otros.
  
- *N.D. Stefany Ávila.*
  
- *Definición e implementación.* La definición de una alimentación saludable es aquella que está compuesta con las proporciones correctas de nutrientes que el cuerpo necesita para poder mantener el buen funcionamiento del organismo. Para la implementación de una alimentación saludable, según nuestra entrevistada es que debemos conocer los principales grupos alimenticios que en conjunto nos proporcionan una alimentación

balanceada, estos grupos son: los macronutrientes que son las grasas y carbohidratos, y los micronutrientes que corresponde a las vitaminas y minerales.

- *Hábitos alimenticios.* Nos menciona que cada individuo debe hacerse responsable de mantener un equilibrio alimenticio adecuado; además, teniendo la guía, la voluntad y obteniendo las herramientas necesarias para poder cambiar estos llamados “malos hábitos alimenticios”, tendrían la oportunidad de implementar en su rutina diaria una buena alimentación. Adicionalmente, indicó la importancia de la educación nutricional, se puede acudir a un nutricionista para que lo ayude y asesore en llevar una alimentación adecuada, con un plan de alimentación que es una guía va a facilitar mucho como planear el menú semanal; la educación nutricional va de la mano en la asesoría, ya que lo importante es crear un hábito para que dure y no solo sea algo momentáneo.
- *Impacto en la sociedad.* El huerto casero le parece una excelente idea para tener a la mano alimentos frescos y sin químicos, considera que tienen varios beneficios como tener más conciencia del cuidado del medio ambiente, disponer de los alimentos necesarios dentro de una alimentación saludable y balanceada sin incurrir en desperdicios alimenticios, del mismo modo favorece la economía familiar.

➤ ***Ing.Agr. Fernando Jimenez.***

- *Definición y requerimientos.* El entrevistado se refiere a la tendencia de los huertos e indica que la expresión ‘huertos urbanos o domésticos o caseros’ es un término que durante estos últimos años ha calado en la sociedad y está ganando adeptos. Además, debido a esta tendencia muchas empresas orientadas al mundo de suministros agrícola como semillas, sustratos, macetas, jardineras, fertilizantes, fitosanitarios y riego, han

desarrollado toda una completa gama de productos para el mercado de los huertos. Nos destaca los principales huertos existentes: Huerto urbano puramente agrícola, Huerto urbano social, Huerto urbano de hobby. En cuanto a requerimientos indica que no existen mayores y solo se necesita un espacio dentro del hogar para la instalación del huerto.

- *Obtención del producto final.* Según el entrevistado el impedimento más común es la falta de tiempo y espacio que las personas le puedan dedicar a esta actividad, además afirma que tener un huerto casero implica mucha demanda de nuestro tiempo, sobre todo el cuidado de las plantas al abonar; sin embargo, la recompensa y satisfacción al final lo supera.
- *Impacto en la sociedad.* El entrevistado hace mención sobre los beneficios de tener huertos en casa; por ejemplo, lograr producir alimentos de calidad y buen sabor, reducir las pérdidas de alimento, ahorro de dinero en compras de alimentos y fortalecer la integración familiar. Otro de los aspectos positivos que resalta es el desarrollo temprano en los niños de buenos hábitos alimenticios. Si hay niños en casa se ha demostrado que cultivar hortalizas estimula a tener un mayor consumo de vegetales, más que la educación nutricional. En los adolescentes no solo está relacionado con hábitos alimenticios saludables sino con tener mejor salud mental y para los demás miembros de la casa con la práctica de la horticultura disfrutar de sus acciones terapéuticas.
- ❖ *Encuesta.* La encuesta fue realizada según el cálculo de la muestra representativa, un total de 384 encuestas a hombres y mujeres entre 30 y 64 años de edad, de las ciudades de Guayaquil y Samborondón (véase Apéndice F). De los cuales se obtuvo lo siguiente:

- Dentro de los hábitos de consumo de alimentos de origen vegetal, se identificó que el 50.4% realizan las compras de vegetales y especias cada semana y el 30.9% cada quince días. Mayoritariamente realizan sus compras en los supermercados 44.9%. Para esto, el 28.8% gastan mensualmente entre \$30 a \$49 dólares.
- Referente a la calidad de los alimentos vegetales y la generación de desperdicios, el 26.5% consideran que es por compras en exceso, el 19.8% por la mala conservación y el 16.5% por el tiempo de vida del producto.
- De acuerdo al grado de importancia de los factores que consideran al momento de escoger los vegetales son:
  - Precio, muy alta 42.3%
  - Calidad, muy alta 66%
  - Disponibilidad, muy alta 47.5%
  - Orgánico, muy alta 44.9%
  - Marca, media 27%.
- Sobre el grado de dificultad que percibieron para adquirir vegetales y especias durante las restricciones de movilidad, las más altas fueron Muy difícil 50.1% y Difícil 31.4%.
- La importancia que consideran para consumir vegetales libres de pesticidas u otros químicos, fueron las más altas para Muy importante 75.1% e Importante 19.2%.
- La probabilidad de que consuman vegetales y especias 100% orgánicas cultivadas por ellos, el 35.6% contestaron Muy probable y el 28.8% Probable.
- Las probabilidades para que intercambien vegetales y especias con otras personas dentro de una comunidad segura, fueron 27.8% para Muy probable y 28.3% Probable.

- El 79.2% están informados de lo que es un huerto casero y el 78.7% de los encuestados No tiene algún tipo de huerto en casa.
- De los que respondieron que no tienen huertos, el 48.2% fueron para Muy probable que tenga un huerto en casa, y 33.3% para Probable.
- Los que contestaron que Si tienen un huerto en casa con el 21.3%, indicaron sobre los tipos de huertos que mantienen: Aromáticas 47.6%, Hortalizas 37.8%, Legumbres 32.9%, Ornamentales 25.6%.
  - En el mismo grupo, indicaron los lugares donde adquieren las semillas o plantas para los huertos: Viveros 30.5%, Supermercados 25.6%, Otros 43.9%.
  - Los motivos principales por las cuales tienen un huerto fueron: Alimentación 58.5%, Salud 48.8% y Distracción 39%.
- El grado de importancia que consideran sobre las características que debe tener un huerto casero, están las siguientes:
  - Fácil instalación, muy alta 50.9%
  - Riego automático, muy alta 28.3%
  - Sensor de medidor de humedad, luz y PH, media 25.2%
  - Jardinera vertical colgante para pared, media 24.9%
  - Jardinera horizontal colgante para balcones, media 25.7%
  - Jardinera vertical con pedestal para pared, alta 24.9%
  - Jardinera tipo Torre con 4 pisos para macetas, muy alta 25.7%.
- El 47.5% de los encuestados prefieren el color café claro para sus macetas.
- En cuanto al material de la maceta, el 70.6% prefieren que sea de madera.

- Sobre el tamaño de las macetas, el 39.7% las prefieren medianas (diámetro de 21 a 30 cm), seguido de combinación de varios tamaños con 35.3%.
- El 52.7% están Totalmente de acuerdo que un huerto casero pueda lograr un impacto positivo a sus economías, y el 30.4% están De acuerdo. Cifras bajas por debajo del 2% En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.
- Los precios que están dispuestos a pagar los consumidores por un Kit de huerto casero están en los siguientes rangos:
  - USD \$20 a \$29 con 53%
  - USD \$30 a \$39 con 31.7%
  - USD \$40 a \$49 con 11.4%
  - Más de USD \$50 con 3.1%.
- El 76.4% contestó que Si les gustaría recibir información mediante medios digitales sobre el cuidado y mantenimiento de huertos caseros.
- De los 384 encuestados el 57.4% fueron mujeres y el 42.6% hombres.
- La mayoría de encuestados fueron de edades comprendidas entre 30 a 34 años 27.8% y 40 a 44 años 24.2%.
- Las personas casadas 54.8% y solteras 28.6% fueron la mayoría en el estado civil.
- Referente al sector donde viven los encuestados, la mayoría contestaron en el Norte de Guayaquil con 46.5%, y solamente 8.8% fueron de Samborondón.
- El tipo de vivienda predominó las casas con patio con el 56.4%.
- Finalmente, en el nivel de estudios la mayoría tienen estudios superiores o universitarios con el 69.4%, seguido de alguna maestría con 16.9%.

## **Análisis.**

### ***Mercado Objetivo y Potencial.***

#### ***Mercado Objetivo.***

El mercado objetivo de Food & Seeds son hombres y mujeres que buscan mantener una alimentación saludable de una manera autosuficiente. Son jefes de hogar en el rango de edad entre los 30 y 64 años que viven en las áreas urbanas de las ciudades de Guayaquil y Samborondón con estratos socioeconómicos Medio Alto (B), Medio (C<sup>+</sup>) y Medio Bajo (C<sup>-</sup>).

#### ***Mercado Potencial y Demanda Potencial.***

Para determinar el mercado y demanda potencial se realizó un cálculo segmentando al grupo objetivo de acuerdo a los datos obtenidos de la investigación cuantitativa. Se tomó como primer factor a las personas que no tienen huertos caseros, que son el 78.7%. De ese grupo se consideró los que tienen altas probabilidades de adquirir un huerto, el 81.5%. De ahí, los que tienen preferencia con las macetas de madera, ya que es el material escogido dentro de la oferta de Kit de huertos caseros y representan el 70.6%. Finalmente, tomando como referencia el precio promedio de USD \$39.00 a la cual se comercializará el Kit, se obtuvo un mercado potencial de USD \$4, 202,843.08. Posteriormente, se ha considerado como objetivo penetrar al 2.5% de ese mercado potencial, dando como resultado una demanda potencial de USD \$105,071.08.

**Tabla 2**

*Cálculo del Mercado y Demanda Potencial*

<b>Variable</b>		<b>Data</b>
<b>Población - Jefes de hogar (3.8 miembros x hogar)</b>		<b>237,981</b>
Personas que no tienen huerto	78.70%	187,291
Probabilidad de adquirir	81.50%	152,642
Preferencia de macetas de madera	70.60%	107,765
Precio promedio de un Kit de Huerto Casero (USD \$39.00)		
<b>Mercado Potencial</b>		<b>\$4,202,843.08</b>
<b>Demanda Potencial</b>	2.5%	<b>\$105,071.08</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

### *Mapa de la Competencia.*

Complementando el análisis realizado con las 5 Fuerzas de Porter donde se identificaron a los competidores directos de Food & Seeds, se realizó la ubicación de ellos en el Mapa de Posicionamiento de acuerdo a parámetros establecidos en función de los atributos de sus productos (véase Figura 4). Con la finalidad de conocer el posicionamiento de la empresa frente a la competencia en el mercado y así poder establecer las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos. Los parámetros escogidos fueron el precio y los complementos que acompañan al huerto, ya sea por venta en kit o individuales como, por ejemplo: macetas, semillas, tierra de sembrado o sustrato, pesticidas, herramientas, brotes de las plantas, entre otras.

**Figura 4**

*Mapa de la Competencia*



Nota. Elaborado por los autores.



Ubicando a los competidores en el mapa se corrobora que dentro del sector los competidores son más diversificados que especializados, ya que no cuentan con mayores diferenciales en sus propuestas de valor. La mayoría se limitan a ofrecer variedades de diseños de macetas, tipos de plantas y tierras de sembrado; mientras que otros como Sembrana, Plantópolis y Huertos Ecuador se distinguen con precios altos por opciones de huertos de mayor tamaño o con variedad de diseños para diferentes espacios en interiores y exteriores. En el mapa se puede observar que Food & Seeds se ha colocado en el centro con un precio medio y entre los cuadrantes superiores. Esto es debido a la propuesta de valor que claramente se diferencia y destaca de la competencia.

### ***Plan de Marketing***

#### **La Posición Estratégica.**

#### ***Estrategia Competitiva.***

Las estrategias competitivas que se implementarán en Food & Seeds serán de Diferenciación y de Enfoque. En donde se concentrará en satisfacer las necesidades del grupo objetivo en cuanto a alimentación saludable de tipo orgánica, logrando y manteniendo una diferenciación marcada frente a los competidores. Porter (2008) afirma que “cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio y establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas”(p.52).

La estrategia de enfoque estará dirigida a los Millennials y Generación X. De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa, son las personas de estas generaciones las que muestran mayor interés en mantener una alimentación orgánica y saludable, a la vez que tienen altas probabilidades de adquirir el Kit Food & Seeds.

### *Diferenciales.*

- ❖ Fácil instalación con incorporación de complementos esenciales para conseguir alimentos orgánicos de forma segura y económica.
- ❖ Generar un sentido de pertenencia, de competencia y de realización de los consumidores por medio de una comunidad mediante la Aplicación móvil Food & Seeds.
- ❖ Auditar y tener trazabilidad de los productos adquiridos por medio del código QR de los Kit's, con el objetivo de garantizar el abastecimiento e intercambio seguro dentro de la comunidad.
- ❖ Ofrecer conocimiento especializado por medio de sesiones informativas, seguimiento y asesoría en todos nuestros productos vendidos.

### *Posicionamiento.*

Como claramente lo conceptualizan (Kotler & Keller, 2012) “el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (p. 276), manteniendo este concepto en mente y con pleno conocimiento del grupo objetivo, así como la propuesta de valor con sus beneficios tangibles e intangibles, y sus respectivos diferenciales; se ha procedido a la creación de la Declaración del Posicionamiento de Food & Seeds.

### *Declaración del Posicionamiento de Marca.*

Food & Seeds es una empresa enfocada en ofrecer una alternativa para el abastecimiento de alimentos orgánicos, a través de los complementos y conocimientos necesarios para la implementación de Huertos Caseros de una manera fácil, segura y económica; a la vez que proporciona las herramientas para el intercambio de una parte de los productos cosechados en una comunidad autosustentable.

### **Producto / Servicio.**

El producto, según Stanton et al. (2007) “es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor, el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (p. 221). Mientras que una definición más concisa, “es un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor” Kerin et al. (2009, pág. 254)

El producto de Food & Seeds consiste en un Kit de Huerto Casero (véase Figura 5), cuyo contenido está compuesto por: 1 Maceta; Sustrato (tierra de sembrado); Semillas (varios tipos); Sensor de humedad, luz y PH; Embudo para riego por goteo; Rótulo con el nombre de la futura planta; Código QR para descarga y registro a la aplicación móvil (véase Figuras 6 y 7).

### **Figura 5**

*Kit de Huerto Casero Food & Seeds*



*Nota.* Elaborado por los autores.

**Figura 6***Contenido del Kit de Huerto Casero Food & Seeds**Nota.* Elaborado por los autores.**Figura 7***Interfaz del Usuario de la App Food & Seeds**Nota.* Elaborado por los autores.

La aplicación móvil de desarrollo propio tendrá el propósito de fomentar y proporcionar una herramienta para el intercambio de los productos cosechados con otros usuarios dentro de una comunidad digital segura y autosustentable. Además, se ofrecerá asesoría, guías y recomendaciones para el correcto mantenimiento de los huertos; también Servicio al Cliente.

Todos los atributos del producto se los puede resumir en los beneficios que otorga, los cuales se detallan a continuación:

- *Beneficios Tangibles*
  - Poder ahorrar dinero en la compra de alimentos (principalmente verduras y vegetales).
  - Consumir alimentos libres de pesticidas y químicos nocivos para la salud.
- *Beneficios Intangibles*
  - Generar un alto sentido de pertenencia a sus alimentos y respeto hacia la naturaleza.
  - Rescatar la cultura de cultivo de los antiguos habitantes de Guayaquil y Samborondón.
  - Disfrutar de una experiencia emocional altamente gratificante.
  - Integrador de la familia al compartir la actividad en el cuidado del huerto.

### **Precio.**

El precio se lo define como “la manifestación en valor de cambio de un bien expresado en términos monetarios, o como la cantidad de dinero que es necesario entregar para adquirir un bien” (Jáuregui, 2001 como se citó en Córdoba, 2006, pág. 77).

El precio inicial para el Kit será de USD\$39.00 para el Consumidor Final y de USD\$25.35 equivalente a 35% de descuento para el Distribuidor. El uso de la aplicación móvil será gratuita y exclusiva para los miembros de la *comunidad verde*. El precio del Kit fue determinado de la investigación cuantitativa en el estudio de mercado. En ella se consultó sobre

los precios que están dispuestos a pagar los consumidores y el rango de precio entre los USD\$20 a \$29 obtuvo la mayor valoración con el 53%, seguido del rango entre los USD\$30 a \$39 con el 31.7%. Además, en el análisis de la competencia se pudo identificar que en el mercado se ofertan Kits de Huertos Caseros con menos complementos, donde solo se incluyen maceta, tierra de sembrado y semillas, entre USD\$20 y \$45. Finalmente, se corroboró que el precio sea el adecuado para la empresa con una evaluación de costos.

### **Distribución.**

La comercialización de los productos se la realizará mediante canales directo e indirecto.

- ❖ *Canal Directo*, a través del sitio web en la tienda online. Una vez facturada la venta se realizará la entrega a domicilio mediante los servicios de mensajería de Pedidos Ya y Rappi con cobertura en las ciudades de Guayaquil y Samborondón.
- ❖ *Canal Indirecto*, a través de los diferentes distribuidores asociados como los viveros y supermercados y comerciales de la Corporación La Favorita (Supermaxi, Megamaxi, Kywi y Megakywi). La entrega de los productos será mediante los servicios de carga y mensajería de Servientrega, ya que esta empresa cuenta con la experiencia y seguridad para la logística de cargas de diferentes volúmenes.

### **Promoción y Comunicación.**

Según Stanton et al. (2007) en marketing, la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización, usando diversas herramientas para funciones promocionales indispensables como informar, persuadir y comunicar la marca y el producto o servicio al mercado meta (p. 605).

### ***Nombre de la Empresa.***

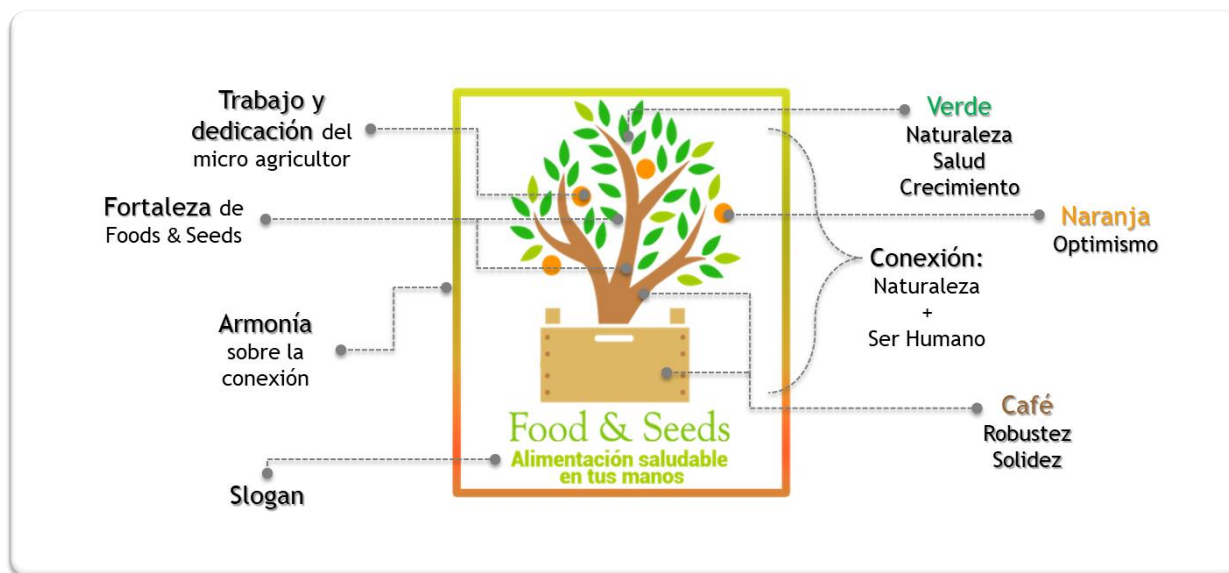
El nombre comercial de la empresa es *Food & Seeds*, del idioma inglés que significa Alimentos y Semillas. Se eligió este nombre porque se desea impulsar el consumo de alimentos saludables y 100% orgánicos, a través del cultivo doméstico. La Razón Social de la empresa es *Alimentos y Semillas Ecuatorianos Cía. Ltda.*

### ***Slogan y Logo.***

El slogan es *Alimentación saludable en tus manos*. La cual representa los productos y servicios que la empresa desea proyectar a sus clientes.

## **Figura 8**

### *Logo y Slogan*



*Nota.* Elaborado por los autores.

El logo de la compañía se encuentra representado por una maceta de madera y una planta frutal con hojas verdes, en colores claro y oscuro; en la cual se desea transmitir la conexión entre la naturaleza y el ser humano, bajo un ambiente de armonía que se experimenta al momento de

cultivar. Los frutos representan el trabajo y la dedicación empleada por el agricultor, mientras que el tallo y hojas proyectan la fortaleza que *Food & Seeds* brinda en los productos, asesorías y consejos. Respecto a la paleta de colores elegidos denotan el verde, que se identifica con la naturaleza, salud y crecimiento; el café con robustez y solidez; y el naranja que transmite optimismo.

### ***Plan de medios.***

Para realizar la promoción y comunicación de la marca y el producto al mercado meta se desarrolló el programa de publicidad de la empresa. De acuerdo a (Kotler & Armstrong, 2007), “la publicidad es cualquier forma pagada de representación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado” (p. 431).

### ❖ ***Objetivos de la Publicidad.***

En base al mercado meta de *Food & Seeds* y el posicionamiento, se han establecido los siguientes objetivos de publicidad, los cuales definirán la función del programa de publicidad de la empresa. Estas se indican en la Tabla 3.

**Tabla 3**

#### *Objetivos de la Publicidad Food & Seeds*

Publicidad Informativa	- Informar y dar a conocer la marca y el producto en el mercado.
	- Informar sobre los beneficios tangibles e intangibles del producto.
	- Cambiar paradigmas sobre la complejidad en el mantenimiento y uso del producto.
	- Informar a los consumidores de los lugares donde pueden adquirir el producto.
	- Dar a conocer y describir los servicios que ofrece la empresa.
	- Informar acerca del programa de RSE y las acciones sostenibles que realiza la empresa.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear preferencia de marca y captación de clientes.</li> </ul>
Publicidad Persuasiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar la percepción de los clientes sobre los atributos del producto respecto a la competencia.</li> <li>- Persuadir a los clientes sobre la utilización de la app móvil.</li> </ul>
Publicidad de Recordatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar recordatorios sobre la necesidad del producto en el contexto actual y futuro.</li> <li>- Enviar recordatorios a los clientes de los lugares donde pueden adquirir el producto.</li> <li>- Realizar campañas de concientización en seguridad alimentaria y medio ambiental.</li> <li>- Mantener en la mente del cliente la utilización de la app móvil y sus beneficios.</li> </ul>

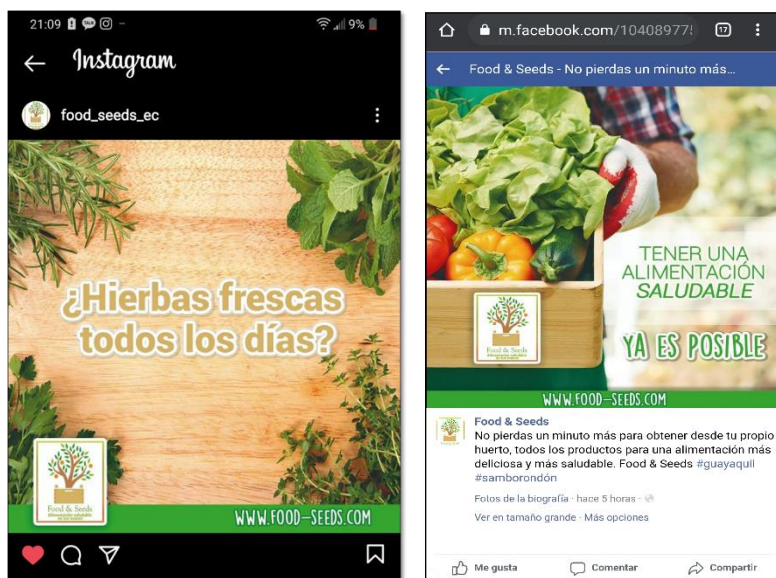
Nota. Elaborado por los autores.

### ❖ **Estrategia de Publicidad.**

- Desarrollo de cuentas y realización de publicidad en las redes sociales más usadas (Facebook, Instagram, Twitter). En la Figura 9, se muestran algunos de los posts que se publicarán en las cuentas.

### Figura 9

#### *Muestra de Posts para Redes Sociales*



Nota. Elaborado por los autores.

- Generación de publicidad en redes sociales sobre el programa de Responsabilidad Social Empresarial del proyecto.
- Por medio de los canales de distribución, se generarán promociones (segundo a mitad de precio) y descuentos (de 10% hasta 20%) de los productos.
- Por medio de nuestro canal digital se ofrecerán descuentos de hasta 30% por cantidad de kits adquiridos.
- Activaciones BTL con stands rotativos y ocasionales en los diferentes puntos de distribución para asesorar y persuadir a los clientes a comprar el producto.
- Participación en Ferias de pequeños agricultores realizados eventualmente por los Municipios, y en Ferias de Productos Naturales de empresas privadas del sector.
- Realizar campañas con *Embajadores de Marca*, quienes serán personas influyentes de redes sociales y comunicarán sobre los beneficios del producto. Para el primer año se contempla a los concursantes (Top 5) del programa Masterchef 2<sup>da</sup> Temporada. La contratación será a través de canjes y pagado por número de posts.

❖ ***Calendario de Actividades.***

De acuerdo a la estrategia planteada se planifica su ejecución de acuerdo al calendario detallado en la Figura 10.

**Figura 10**

*Calendario de Actividades de Marketing*

Operaciones / Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Campañas Redes Sociales (FB/IG/TT)												
Promociones en Redes Sociales												
Canje por menciones de los Embajadores de Marca												
Activaciones BTL en PDV de Distribuidor												
Participación en Ferias												

Nota. Elaborado por los autores.

❖ **Presupuesto.**

El presupuesto asignado para Marketing será del 5% de las ventas generadas. Para el primer año se proyectan USD\$5,260.00, la cual se detallan las actividades anuales en la Tabla 4. Asimismo, el presupuesto está proyectado para el tiempo de vida útil del proyecto (ver Tabla 5).

**Tabla 4**

*Presupuesto de Marketing*

Presupuesto de Marketing 2021													Total	Pond.	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Campanías Redes Sociales (FB/IG/TT)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	11%	
Promociones en Redes Sociales	-	-	-	-	330	-	-	-	-	-	-	-	330	660	13%
Canje por menciones de los Embajadores de Marca	200	-	200	-	-	200	-	-	-	-	-	-	200	800	15%
Activaciones BTL en PDV de Distribuidor	-	100	-	100	-	-	-	100	-	100	-	-	400	8%	
Participación en Ferias	100	-	100	-	-	-	-	-	-	-	100	-	300	6%	
Programador/Desarrollo de App & Sitio web	-	-	-	800	800	800	-	-	-	-	100	-	2,500	48%	
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>150</b>	<b>350</b>	<b>950</b>	<b>1,180</b>	<b>1,050</b>	<b>50</b>	<b>150</b>	<b>50</b>	<b>150</b>	<b>250</b>	<b>580</b>	<b>5,260</b>	<b>100%</b>	

Nota. Elaborado por los autores.

**Tabla 5**

*Proyección de Presupuesto de Marketing (Años 1 al 5)*

Gastos de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing y Publicidad (5% Ventas)	5,268.56	6,322.28	7,586.73	9,104.08	10,924.89

Nota. Elaborado por los autores.

❖ **Control.**

- Reporte semanal de las actividades en SNS de parte de la agencia de marketing.
- Reporte y análisis luego de cada actividad BTL y Ferias que se realicen.
- Los *Embajadores de Marca* deberán subir un determinado número de Posts sobre los huertos y sus beneficios. El seguimiento y control de los Posts se realizará por medio de la agencia de marketing.

## Gerencia: Estudio Técnico

### Descripción del Producto / Servicio

#### Producto.

El producto que se comercializará tiene el nombre de *Kit de Huerto Casero Food & Seeds*. Además, se ofrecerá un servicio integrado al producto llamado App Food & Seeds. En la Figura 11 se detalla la oferta de valor al consumidor con sus respectivos niveles del producto.

#### Figura 11

##### Oferta de Valor con los Niveles del Producto



Nota. Elaborado por los autores.

El control del Stock es fundamental para la gestión logística, principalmente para evitar un incremento en los costos. Además, que existen situaciones en las cuales la producción pueda verse afectada y por consiguiente la entrega de los pedidos; como es el caso de retrasos o incidencias con algún proveedor, ausencia al trabajo de alguno de los trabajadores, avería de máquinas de producción, incremento inesperado de la demanda, entre otras. Por lo tanto, para no llegar al desabastecimiento y problemas en el cumplimiento de los plazos de entrega, se ha considerado mantener un Stock de Seguridad del 20% de la proyección mensual de producción. Sin embargo, estará sujeto a revisión ya que niveles óptimos de Stock, sean estos mínimo o máximo, dependerán de la demanda del mercado y los tiempos de entrega de los proveedores.

Por ser un producto que no requiere de mayor complejidad en su proceso productivo, ya que consiste en el empaquetado de los elementos ofrecidos en el Kit, el tiempo de envío será de 1 día o 24 horas hábiles a partir de la recepción de la Orden de Compra. Para poder cumplir con las fechas de entrega se deberá reforzar la relación con la empresa de carga y mensajería, optimizar los recursos de producción, asertiva capacitación al personal y mantener un adecuado stock de seguridad.

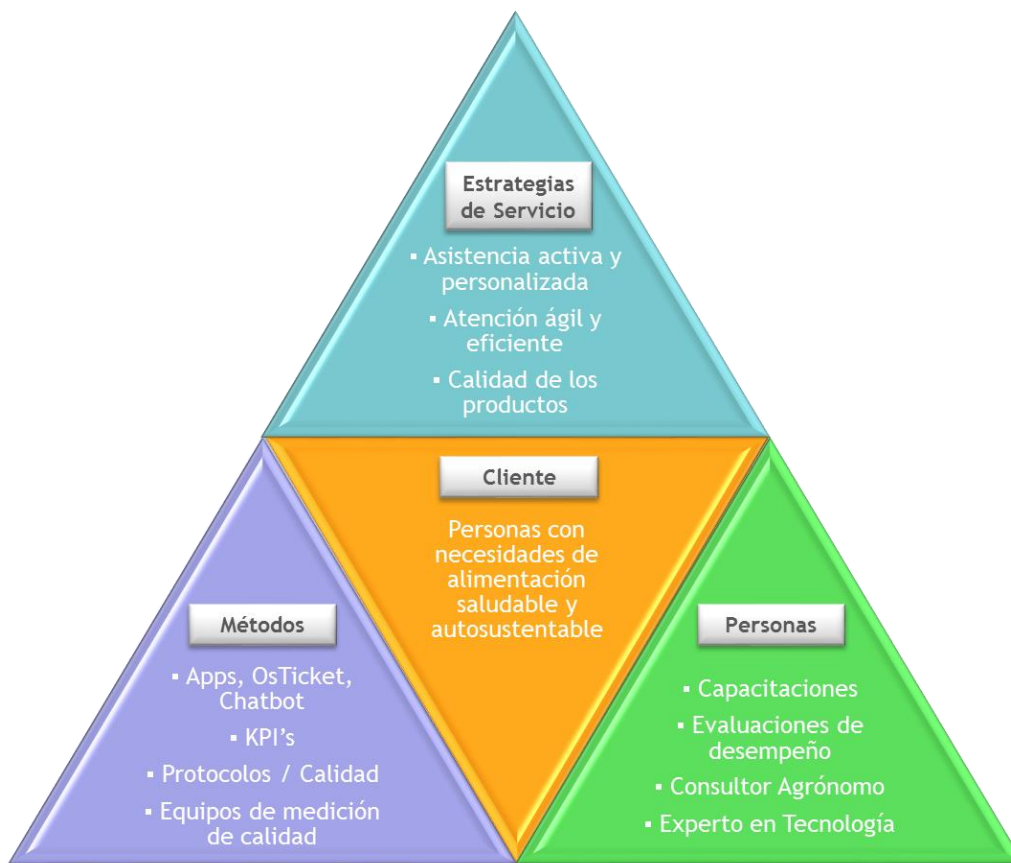
### **Servicio.**

La empresa busca potencializar la marca y transmitir cómo se quiere proyectar al mercado y sociedad. “Food & Seeds” es una empresa responsable con la comunidad y el medioambiente, cuyos valores están basados en proporcionar un servicio de calidad a sus clientes. Para lograrlo, se han desarrollado estrategias enlazadas con cada arista del Triángulo de Servicio, tal como se muestra en la Figura 12, con el Cliente en el eje de toda la operación y formando un auténtico Ciclo de Servicio, la misma que Restrepo (2006) lo define de la siguiente

manera: “es una panorámica general con los momentos de la verdad, conformado por los contactos, acciones, pasos y detalles que el cliente experimenta para la obtención de un producto o servicio de su interés” (p. 290).

## Figura 12

### *Triángulo de Servicios de Food & Seeds*



*Nota.* Elaborado por los autores.

- ❖ ***Asistencia activa y personalizada de requerimientos de los clientes.*** Mostrando siempre disposición a satisfacer sus necesidades, escuchar con atención, documentar sus requerimientos. Es importante canalizar las quejas de los clientes a través de la persona más adecuada, atender siempre sus consultas y tener en cuenta sus sugerencias, ya que al final será siempre el cliente quien valore la calidad en el servicio ofrecido.

- **Métodos:** Mediante la solución gratuita OsTicket (Sistema automatizado de Soporte al Cliente), con el ingreso del código QR de alguno de nuestros productos, la cual medirá la atención y cierre de ticket. Además, del uso de la App Food & Seeds en el botón de Servicio al cliente se direccionará al sistema adecuado al requerimiento. También se utilizarán Indicadores Clave de Desempeño o KPI's (Indicador de Atención a Clientes Postventa – Tickets abiertos / Tiempo de cierre de ticket), la cual permitirá establecer el tiempo de atención y controlar si el requerimiento ha sido atendido y resuelto en el tiempo establecido.
  - **Personas:** Los colaboradores son la pieza fundamental para el desarrollo de la calidad de atención al cliente; por lo tanto, se debe contar con colaboradores capacitados, eficientes y eficaces que brinden soluciones y cumplan con las necesidades de los clientes. Además de las capacitaciones de Atención al Cliente, recibirán capacitaciones especializadas en Agronomía, las mismas que serán impartidas y apoyadas por el consultor agrónomo de la empresa. Se requerirá a un Desarrollador de Software para el desarrollo y gestión de la App, además del OsTicket. Para medir, analizar y mejorar continuamente la efectividad de los colaboradores, se realizarán evaluaciones de desempeño periódicas, cada 3 meses, en base al indicador de Atención a Clientes Postventa.
- ❖ **Atención ágil y eficiente.** Se deberá actuar con agilidad ante las inquietudes de los clientes. Uno de los aspectos que más valoran los clientes es la rapidez en resolver sus dudas y quejas.

- **Métodos:** Utilización de Chatbot como soporte en el Servicio al Cliente. En apoyo respondiendo las preguntas frecuentes y ciertos temas generales, además de datos del cliente en caso de no estar registrado en la Base de Datos de la empresa.
  - **Personas:** Se requerirá a una persona que gestione el correcto funcionamiento del sistema, con conocimientos en sistemas de información. Para ello se designa a la persona contratada, ya sea externo o interno, en el cargo de Desarrollador de Software para que cumpla esta función.
- ❖ **Calidad en los productos.** Para satisfacer a los clientes con alimentos saludables 100% orgánicos es necesario que los productos ofrecidos cumplan con ese propósito. Por lo tanto, se establecen protocolos de Control de Calidad para la materia prima, principalmente aquellas que formarán el alimento.
- **Métodos:** Dentro de los protocolos se incluyen las inspecciones del sustrato y semillas, al momento de la recepción del proveedor. Estos protocolos constan de inspección visual, verificación del peso, y medición del PH del sustrato. Para este último, se requiere de la adquisición de un -Medidor portátil de PH para medición directa de suelos y tierra-, la que nos ayudará a determinar su calidad. Para la recepción de las semillas, el proveedor deberá cumplir los estándares de calidad de la empresa.
  - **Personas:** El operario de planta y el supervisor, quienes son los encargados de realizar las tareas de recepción de carga, deberán ser capacitados para cumplir a cabalidad los protocolos de Control de Calidad y el manejo de las herramientas.



### *Presentación / Descripción del prototipo*

El Kit de Huerto Casero “Food & Seeds” consta de los siguientes elementos:

- **Funda / Empaque del Kit.** Cuyas dimensiones son 33 x 30 x 23 cm. Elaborado de fibras de yute debido a la resistencia para soportar los elementos en su interior y principalmente por ser un material amigable con el medio ambiente.
- **Maceta de madera.** El material elegido es de madera reciclado de pallets con un diámetro de 25 cm y de color café claro, donde se imprimirá con láser el logo de la empresa previo al empaclado. Los datos de preferencia de los consumidores para el tipo de material, tamaño y color fueron determinados a partir de los resultados del estudio de mercado.
- **Sustrato.** Mezcla propia de abono orgánico + arena + corteza + borra (residuo de café) empaclado en funda de 4 kg con dimensiones de 15 x 18 cm. Para los cultivos en recipientes o macetas lo más adecuado es usar sustratos orgánicos y no tierra de sembrado, ya que la tierra tiene mayor densidad y por lo tanto mayor peso (hasta 3 veces más que el sustrato orgánico). Además, los sustratos tienen mayor capacidad para almacenar agua y nutrientes.
- **Embudo para riego por goteo.** Dispositivo que se adapta a la mayoría de boquillas de botellas con tapón de rosca. Con este controlador de goteo, el agua se emite lentamente a través del dispositivo dentro de 15 días, regando automáticamente las plantas. Dispone de un control de flujo de goteo para regular la velocidad de riego.
- **Rótulo de la planta.** Elaborado de madera reciclada de 20 cm de largo y con el nombre impreso de la futura planta.

- **Sensor de humedad, luz y PH.** Dispositivo compacto sin necesidad de pilas, mide el contenido de humedad y PH del suelo, y la luz ambiental. Fácil de instalar e indicador de escala fácil de leer. Valores del PH acidez y alcalinidad del suelo.
- **Paquete de semillas.** Se dispondrá de un paquete de 50g con 2 tipos de semillas (cada uno de 25g) en su interior. Las mismas que se distribuirán de acuerdo a elección del cliente. En el (véase Apéndice G) se detallan las variedades de semillas que se van a ofrecer con el Kit.
- **App Food & Seeds.** Se proporcionará un código QR para la descarga de la app Food & Seeds. Aplicación móvil de desarrollo propio que tendrá 3 funcionalidades principales:
  - Fomentar y proporcionar una herramienta para el intercambio de los productos cosechados con otros usuarios dentro de una comunidad segura y autosustentable “Comunidad verde”.
  - Ofrecer asesoría, guías y recomendaciones para el correcto mantenimiento de los huertos.
  - Servicio al cliente.

### ***Proceso de Producción / Prestación del Servicio***

La producción de Food & Seeds comprende dos procesos vitales para la elaboración del producto. El primero es el proceso de producción como tal, que corresponde a la elaboración del Kit de Huerto Casero. El segundo es el proceso de la prestación de servicio correspondiente a la App Food & Seeds.

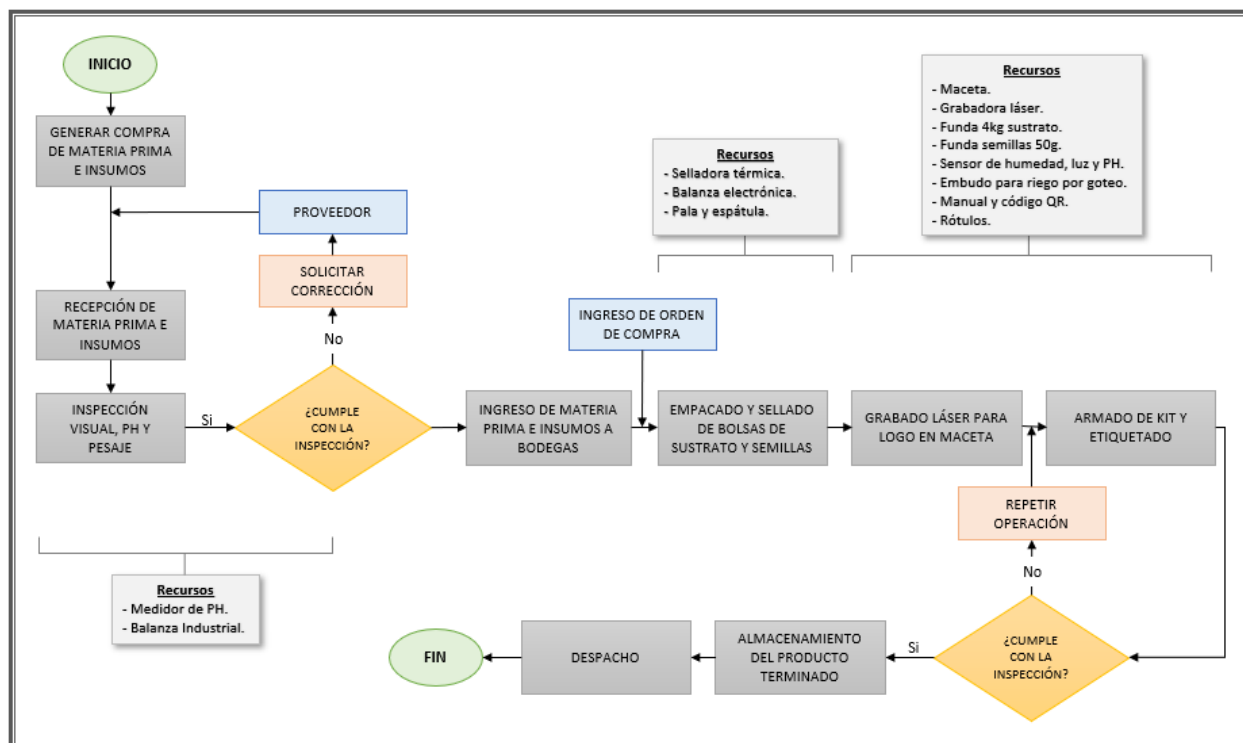
#### ***Flujo de Proceso de Producción.***

- El proceso de elaboración de los Kits de Huerto Casero inicia con la generación de la compra de materia prima e insumos a los proveedores. Las mismas se reciben en el área de carga y descarga.

- Luego pasan a pesaje de los sacos con el fin de verificar el peso correcto solicitado al proveedor, al mismo tiempo se procede con la inspección visual y medición del PH del sustrato, la cual debe mantener los parámetros establecidos por la empresa. Los recursos necesarios en esta etapa del proceso son:
  - Equipo Medidor portátil de PH para medición directa de suelos y tierra.
  - Balanza Industrial con capacidad de 200 kg.
- En caso de no cumplir con la inspección, se realiza la solicitud de rectificación al proveedor.
- Las materias primas e insumos que pasaron la inspección ingresan a las bodegas correspondientes.
- Con el ingreso de la Orden de Compra del cliente inicia el proceso de empacado y sellado de las fundas de sustrato y semillas para el Kit. Los recursos necesarios en esta etapa son:
  - Selladora térmica, para las fundas de sustrato de 4 kg y las fundas de semillas de 50 g.
  - Balanza electrónica con capacidad máxima de 30 kg.
  - Pala y espátula.
- Luego se realiza el grabado del logo Food & Seeds en las macetas, utilizando una grabadora láser portátil.
- De ahí, pasa al armado y etiquetado final del Kit con todos los elementos que la componen: Empaque, Maceta, Sustrato, Semillas, Embudo para riego, Rótulo, Sensor, y el código QR.
- Después del armado se realiza una inspección final de todo el contenido. En caso de no pasar la inspección se repite la operación anterior. Si cumple con la inspección, el Kit pasa a la bodega de producto terminado. Finalmente se despacha y termina el proceso.

Figura 13

## Flujograma del Proceso de Producción



Nota. Elaborado por los autores.

### Flujo de Proceso de Prestación de Servicio.

- El proceso de prestación de servicio inicia con la *Descarga* de la App Food & Seeds mediante el QR incluido dentro del Kit.
- Luego se realiza el *Registro del Usuario*, si es la primera vez que ingresa a la aplicación. En caso de haber realizado previamente el registro pasa directo al *Ingreso de Usuario* y *Contraseña*. Para el registro de usuario se debe aceptar los *Términos y Condiciones de Uso*, luego *Registrar sus Datos* (Nombre, Edad, Correo electrónico, Número telefónico, Contraseña), y finalmente la *Creación de Avatar*.

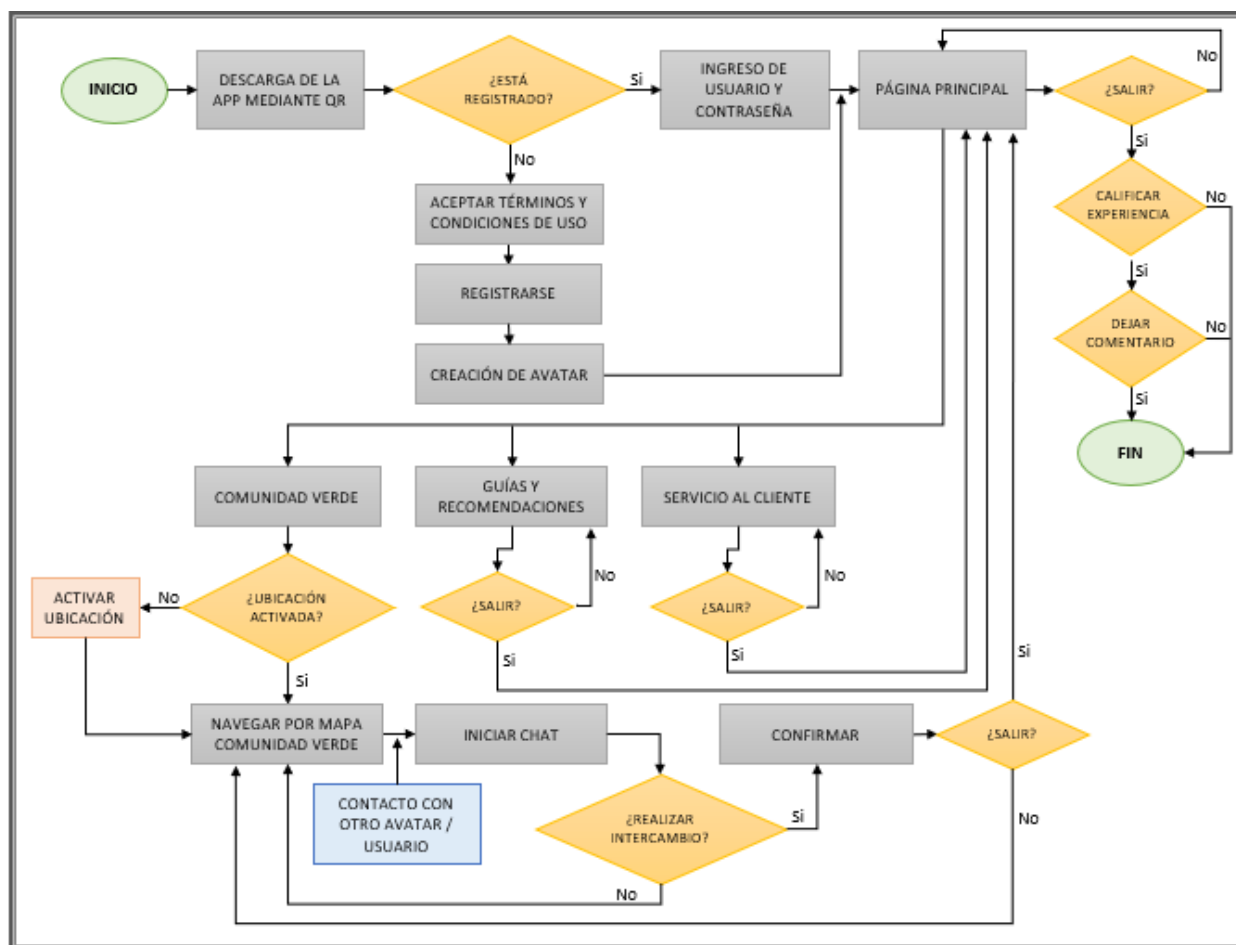
- Después del registro o ingreso de usuario y contraseña, se direcciona a la *Página Principal*, donde el usuario tendrá 3 opciones de elección:
  - *Comunidad Verde*.
  - *Guías y Recomendaciones*.
  - *Servicio al Cliente*.
- Al ingresar a la Comunidad Verde, se realiza la verificación de *Activación de Ubicación*, para continuar deberá activarlo. De ahí se desplegará el *Mapa de la Comunidad Verde* con geo localización de cada avatar o usuario. El usuario puede seleccionar a otro e *Iniciar el Chat* para luego realizar el *Intercambio* de las cosechas, dando la opción de confirmar o salir y regresar al mapa o a la página principal.
- Al finalizar cada una de las opciones el usuario regresa a la *Página Principal* de la App.
- Para salir de la App se solicitará al usuario que *Califique su Experiencia* para luego *Dejar un Comentario* y finalmente se finaliza la sesión cerrando la aplicación. En caso de que no desee hacer la calificación y el comentario se cierra la aplicación.

#### ***Mecanismo de Acción de la Comunidad Verde.***

Al ingresar a la *comunidad verde*, el usuario visualizará un mapa con un tag o etiqueta marcando su ubicación, de igual manera los tags de otros usuarios que estén cerca de su ubicación y con la imagen del vegetal que desean intercambiar. Al hacer click en cualquier tag se desplegará un chat privado con el otro usuario, donde podrán chatear y coordinar el intercambio en el lugar donde ellos elijan. En caso de que no deseen movilizarse para el intercambio pueden solicitar a la empresa para que realicen la recogida y entrega; para lo cual se usarán los servicios de mensajería. Finalizado el trueque se realiza una calificación de satisfacción por la acción.

Figura 14

## Flujograma del Proceso de Prestación de Servicio



Nota. Elaborado por los autores.

### Determinación de la Capacidad Productiva

Para determinar la capacidad productiva de la planta se tomó en consideración las unidades potenciales a producir con 1 operador y una efectividad máxima alcanzable de 85%, lo que representa a 13,464 Kits anuales (véase Tabla 6). El valor de inversión en activos fijos del proyecto equivale a USD\$9,006.00, determinados en el balance de costos para la producción de los Kits. La efectividad actual del operador está en 60%, alcanzando a una producción de 7,603

Kits anuales (véase Tabla 7). El precio de USD\$39.00 fue determinado por lo obtenido de la investigación de mercado, análisis de la competencia y evaluación de costos.

**Tabla 6**

*Producción por Horas Efectivas*

<b>Capacidad de Producción Actual</b>		<b>Capacidad de Producción Máxima</b>	
Operadores	1	Operadores	1
Horas Teóricas Diarias	8	Horas Teóricas Diarias	8
Días Teóricos Mes	22	Días Teóricos Mes	22
Hora Teóricas Reales	176	Hora Teóricas Reales	176
Margen Efectivo	60%	Margen Efectivo	85%
Horas Efectivas	106	Horas Efectivas	150
<b>Ensamble de Kits por Hora</b>	<b>6</b>	<b>Ensamble de Kits por Hora</b>	<b>8</b>
<b>Kits Mensuales</b>	<b>634</b>	<b>Kits Mensuales</b>	<b>1,122</b>
<b>Stock de Seguridad (20%)</b>	<b>127</b>	<b>Stock de Seguridad (20%)</b>	<b>224</b>
<b>Kits Anuales</b>	<b>7,603</b>	<b>Kits Anuales</b>	<b>13,464</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

**Tabla 7**

*Capacidad de Producción Instalada*

	<b>Concepto</b>	<b>Cálculo</b>
<b>A</b>	Valor de la inversión en capacidad instalada	\$ 9,006.00
<b>B</b>	Capacidad instalada en unidades potenciales anuales	13,464
<b>C</b>	Unidades reales producidas	7,603
<b>D</b>	Precio por unidad	\$ 39.00
<b>E=(BxD)</b>	Valor total de la producción potencial	\$ 525,096.00
<b>F=(CxD)</b>	Valor total de la producción real	\$ 296,524.80
<b>G=(C/B)</b>	% Capacidad utilizada en unidades producidas	56%
<b>H=(A/B)</b>	Eficiencia potencial /unidad	\$ 0.67 /ud.
<b>I=(A/C)</b>	Eficiencia real /unidad	\$ 1.18 /ud.
<b>J=(E/A)</b>	Productividad potencial	\$ 58.31
<b>K=(F/A)</b>	Productividad real	\$ 32.93

*Nota.* Elaborado por los autores.

Considerando las unidades producidas sobre las unidades potenciales se obtiene que se ha utilizado el 56% de la capacidad de producción instalada. El costo unitario potencial o valor de inversión sobre la capacidad instalada potencial en unidades es de USD\$0.67 por unidad. El costo unitario real es de USD\$1.18.

### ***Ubicación del Proyecto***

La localización elegida para el proyecto puede ser determinante en su éxito o en su fracaso, de ello dependerán de la aceptación o rechazo de los clientes como del personal, o costos de acopio de materia prima, entre otros factores (Sapag, 2011). Por lo tanto, para determinar la ubicación de las instalaciones de Food & Seeds se realizó un análisis de factores por el *Método cualitativo por puntos para la localización de la planta*.

Para ello, se consideraron tres alternativas: Durán, Vía a Daule y Vía a la Costa; todas con características similares en sus instalaciones y áreas destinadas para el sector industrial. Finalmente, la alternativa de Durán fue la que obtuvo mayor puntaje, con 7.10 en su ponderación final y cumpliendo con los requerimientos para poner en marcha el proyecto.

### **Tabla 8**

#### *Método Cualitativo por Puntos para Localización de la Planta*

Factores	Peso	Durán		Via a Daule		Via a la Costa	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Medios y costos de transporte	0.10	7	0.70	5	0.50	3	0.30
Cercanía con la cadena de abastecimiento	0.20	8	1.60	4	0.80	3	0.60
Cercanía con el mercado objetivo	0.20	7	1.40	5	1.00	4	0.80
Costo y disponibilidad de infraestructura	0.20	8	1.60	7	1.40	6	1.20
Disponibilidad de servicios básicos	0.15	6	0.90	6	0.90	5	0.75
Comunicaciones	0.15	6	0.90	6	0.90	4	0.60
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>7.10</b>		<b>5.50</b>		<b>4.25</b>

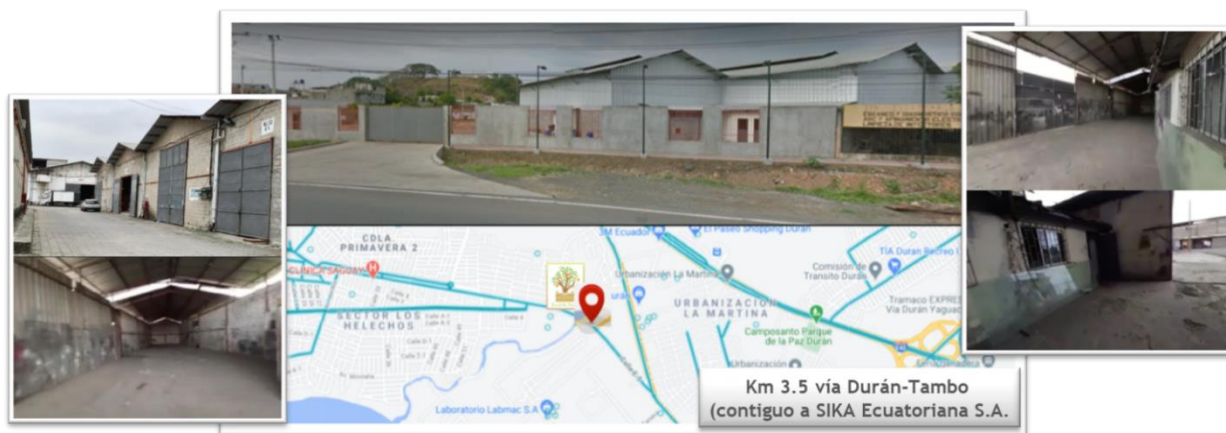
*Nota.* Elaborado por los autores.



La localización elegida se encuentra en el Km 3.5 vía Durán-Tambo (contiguo a SIKA Ecuatoriana S.A.). Dispone de un galpón adecuado para el funcionamiento de la planta de producción y oficinas de Food & Seeds.

### Figura 15

*Foto y Mapa de la Ubicación*



*Nota.* Elaborado por los autores.

A continuación, se detallan los factores escogidos para la elección de la ubicación del proyecto:

- ***Medios y costo de transporte.*** La ubicación se encuentra al costado de una vía principal de alto tráfico de transporte pesado y urbano, lo cual facilita el acceso para los proveedores de materia prima e insumos y colaboradores de la empresa, además de generar ahorro en el costo de movilización y transporte de carga.
- ***Cercanía con la cadena de abastecimiento.*** La cercanía del sitio con los principales proveedores es fundamental para el desarrollo de las operaciones. Como es el caso de Setramad, proveedor de madera para las macetas, está ubicado en el Km 6.5 Vía Durán-Tambo; y Scapelo, proveedor de semillas, a pesar de que está localizado en Quito la ubicación elegida es estratégica y cercana a las vías de acceso desde la capital del país.

- ***Cercanía con el mercado objetivo.*** La ubicación es estratégica para cubrir el mercado objetivo de Guayaquil y Samborondón.
- ***Costo y disponibilidad de infraestructura.*** La localización elegida es el de menor costo y con disponibilidad inmediata. El galpón tiene un costo de alquiler de USD\$450 mensual y con 1 mes de depósito; mientras que las alternativas de Vía a Daule y Vía a la Costa son de USD\$700 y USD\$580 respectivamente, con dos meses de depósito cada una.
- ***Disponibilidad de servicios básicos.*** Dispone de todos los servicios básicos, como agua potable, energía eléctrica, alcantarillado y recolección de basura. A diferencia de la Vía a la Costa donde existen cortes frecuentes de energía eléctrica.
- ***Comunicaciones.*** Existe cobertura de telefonía fija y móvil, así como de internet. Mientras que en la Vía a la Costa el servicio de internet es deficiente.

### ***Diseño Arquitectónico***

El área total de las instalaciones es de 135 m<sup>2</sup>, cuya distribución interior está asignada de la siguiente manera:

#### ➤ **Distribución del área de oficinas:**

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| - Oficina multitarea. | - Comedor. |
| - Armario utilitario. | - 1 Baño.  |

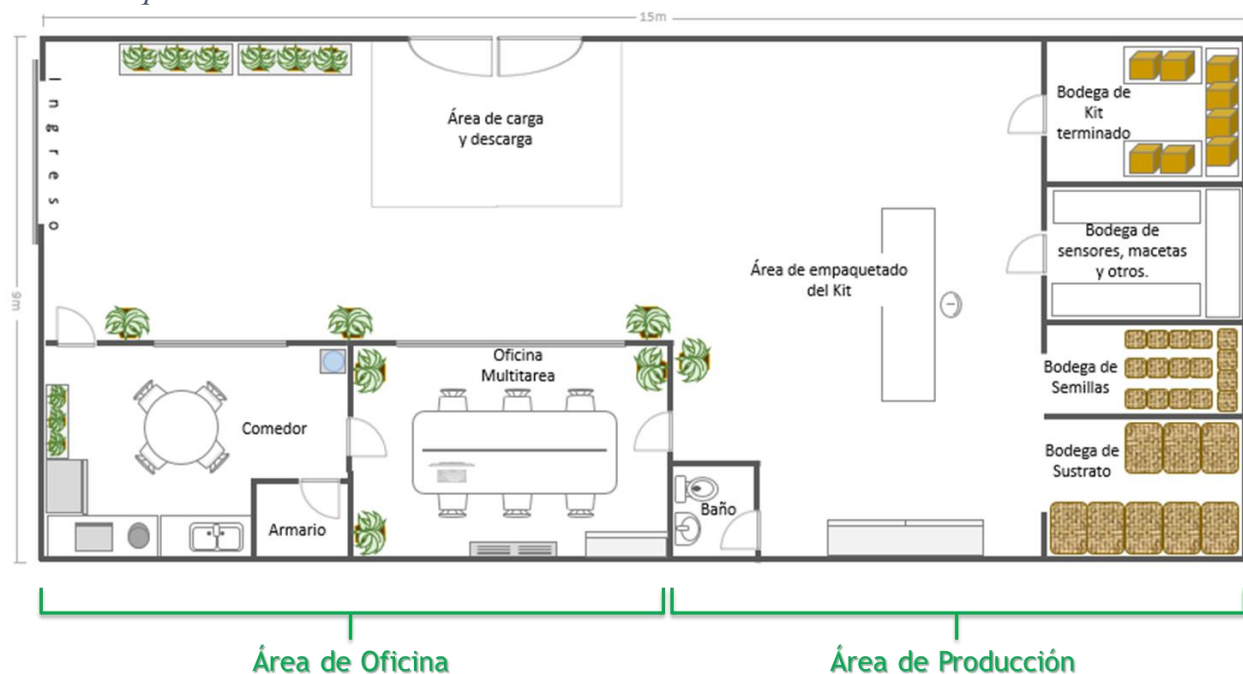
#### ➤ **Distribución del área de producción:**

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| - Área de carga y descarga.            | - Bodega de semillas (fundas 5 kg). |
| - Área de empaquetado del Kit.         | - Bodega de sustrato (sacos 50 kg). |
| - Bodega de sensores, macetas y otros. | - Bodega del Kit terminado.         |

En la Figura 16 se muestra el diseño arquitectónico de las oficinas y área de producción.

Figura 16

## Diseño Arquitectónico de las Instalaciones de Food &amp; Seeds



Nota. Elaborado por los autores.

### Costos

Los costos de producción, también llamados costos de operación, son los gastos necesarios para mantener un proyecto, como por ejemplo en la compra de insumos y materias primas, y los equipos para las operaciones (FAO, s.f.).

Para la puesta en marcha del proyecto se determinaron los costos fijos y variables. Los activos fijos corresponden a la inversión inicial que incluyen las adecuaciones del galpón, las maquinarias y herramientas necesarias para la producción, los muebles y enseres para cada área de trabajo, y los equipos de computación, las cuales suman USD\$ 9,006.00 (véase Tabla 9).

Los costos variables corresponden a la materia prima e insumos para la elaboración de cada Kit (véase Tabla 10).

Los costos fijos corresponden a la mano de obra directa e indirecta (véase Tabla 11).

**Tabla 9***Activos Fijos*

<b>Activos Fijos</b>	
Adecuaciones	\$ 3,650.00
Maquinarias y herramientas	\$ 1,537.00
Muebles y enseres	\$ 3,214.00
Equipos de Computación	\$ 605.00
<b>Total</b>	<b>\$ 9,006.00</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

**Tabla 10***Costo Variable Unitario*

<b>Costos Variables (cada Kit)</b>	
Sustrato 4 kg	\$ 0.28
Semillas 50 g	\$ 0.08
Maceta de madera	\$ 1.80
Rótulos de madera	\$ 0.05
Sensor de humedad, luz y PH	\$ 5.10
Embudo para riego por goteo	\$ 0.70
Manual de instrucciones	\$ 0.10
Etiqueta Código QR	\$ 0.03
Sobre de cartón para semillas	\$ 0.08
Empaque para tierra	\$ 0.10
Funda de yute (empaque final)	\$ 0.60
<b>Total</b>	<b>\$ 8.92</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

**Tabla 11***Costo Fijo Unitario*

<b>Costos Fijos</b>	<b>Anual</b>
MO Directa	\$ 6,783.04
MO Indirecta	\$ 9,974.56
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>\$ 16,757.60</b>
Total Producción	3,753
<b>Total Costo Fijo Unitario</b>	<b>\$ 4.47</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

### **Terreno y Obras Civiles.**

El galpón de 135 m<sup>2</sup> ubicado en el Km 3.5 vía Durán-Tambo, tiene un alquiler mensual de USD\$450.00 con un mes de depósito a la firma del contrato. Las adecuaciones necesarias para que las instalaciones estén operativas se muestran en la Tabla 12.

**Tabla 12**

*Costos de Adecuaciones*

<b>Adecuaciones</b>	<b>Vía a Daule</b>
Obra civil	\$ 1,000.00
Material para obra civil (Cemento y pintura)	\$ 400.00
Instalaciones eléctricas	\$ 350.00
Instalaciones de tumbados	\$ 800.00
Instalaciones de divisiones de áreas	\$ 1,100.00
<b>Total</b>	<b>\$ 3,650.00</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

### **Equipos y Maquinarias.**









Los equipos y maquinarias necesarios para la producción son los siguientes: Medidor portátil de PH para medición directa de suelos y tierra; Balanza electrónica hasta 30 kg; Balanza industrial hasta 200 kg; Selladora térmica, Grabador láser, Juego de herramientas; Pala cuadrada con mango y Pala pequeña de acero inoxidable. En su totalidad se calcula una inversión de USD\$ 1,537.00, y cuyos valores individuales se encuentran detalladas en la Tabla 13.

### **Muebles y Enseres.**

Los muebles y enseres para las operaciones de Food & Seeds corresponden tanto para las oficinas como para la producción. Las cuales fueron escogidas de acuerdo a las funciones y labores que se realizarán en cada área y están incluidas en el diseño arquitectónico. En la Tabla 14 se muestra el detalle de cada una de ellas.

Tabla 13

## Costos de Maquinarias y Herramientas

Maquinaria / Herramienta	Marca	Modelo	Imagen	Lugar / Compra	Precio incl.IVA	Cant.	Total
Medidor portátil de PH para medición directa de suelos y tierra	Hanna	HI99121		Hanna Instruments	\$ 546.00	1	\$ 546.00
Balanza Electrónica 30 kg	Camry	AC5307C11B		Ferreteria Espinoza	\$ 63.00	1	\$ 63.00
Balanza Industrial 200 kg	PrimeMatik	B078X6XW68		Ferreteria Espinoza	\$ 145.00	1	\$ 145.00
Selladora térmica 40 cm	Stander	SD-053		Ferreteria Espinoza	\$ 42.00	1	\$ 42.00
Grabadora láser	Laserpecker Pro	L1 Pro		AliExpress	\$ 573.00	1	\$ 573.00
Juego de herramientas 24 pzs	Stanley	ST-20554		Ferreteria Espinoza	\$ 130.00	1	\$ 130.00
Pala cuadrada con mango	Stanley	BDS8088		Ferreteria Espinoza	\$ 29.00	1	\$ 29.00
Pala pequeña acero inoxidable	Edward Tools	N/A		Ferreteria Espinoza	\$ 9.00	1	\$ 9.00
<b>Total</b>						<b>8</b>	<b>\$ 1,537.00</b>

Nota. Elaborado por los autores.

**Tabla 14***Costos de Muebles y Enseres para Instalaciones en General*

<b>Muebles y Enseres</b>	<b>Lugar / Compra</b>	<b>Precio incl.IVA</b>	<b>Cant.</b>	<b>Total</b>
Escritorios para coWorking	Star Office	\$ 500.00	1	\$ 500.00
Sillas de oficina	Star Office	\$ 60.00	6	\$ 360.00
Archivadores	Star Office	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Mesa de trabajo acero inox. (1.90x0.70x0.90m)	Tecnimetal	\$ 110.00	1	\$ 110.00
Taburetes metálicos	Tecnimetal	\$ 20.00	1	\$ 20.00
Armarios para herramientas	Tecnimetal	\$ 150.00	1	\$ 150.00
Teléfonos fijos (inalámbricos)	Computron	\$ 20.00	1	\$ 20.00
A/C 18000 BTU	Artefacta	\$ 529.00	1	\$ 529.00
Cafetera	Artefacta	\$ 50.00	1	\$ 50.00
Dispensador de agua	Artefacta	\$ 110.00	1	\$ 110.00
Microonda	Artefacta	\$ 85.00	1	\$ 85.00
Mini refrigeradora	Artefacta	\$ 320.00	1	\$ 320.00
Sistema de seguridad (cámaras y alarmas) Set	Provica	\$ 700.00	1	\$ 700.00
Extintores	Provica	\$ 80.00	2	\$ 160.00
<b>Total</b>			<b>20</b>	<b>\$ 3,214.00</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

### **Equipos de Computación.**

Finalmente, dentro de los activos fijos están los equipos de computación necesarios para la oficina multitarea.

**Tabla 15***Costos de Equipos de Computación para Oficina*

<b>Equipos de Computación</b>	<b>Lugar / Compra</b>	<b>Precio incl.IVA</b>	<b>Cant.</b>	<b>Total</b>
Computadora de escritorio	Computron	\$ 550.00	1	\$ 550.00
Impresoras	Computron	\$ 55.00	1	\$ 55.00
<b>Total</b>			<b>2</b>	<b>\$ 605.00</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

### **Materias Primas / Materiales e Insumos.**

Según Alcaraz (2011) , “la materia prima se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa o a los insumos necesarios para prestar un servicio” (p. 132).

Para la producción de cada Kit se necesitarán de los elementos contenidos en la Tabla 16. Además, se debe tomar en consideración que el sustrato está contenido dentro de sacos de 50 kg y las semillas en fundas de 5 kg, ambas deberán ser distribuidas y empacadas con pesos específicos en las fundas correspondientes para el Kit.

**Tabla 16**

*Materia Prima e Insumos Directos*

<b>Materia Prima e Insumos</b>		
Sustrato (abono+borra) 50 kg	\$	3.50
Semillas 5 kg	\$	8.00
Maceta de madera	\$	1.80
Rótulos de madera	\$	0.05
Sensor de humedad, luz y PH	\$	5.10
Embudo para riego por goteo	\$	0.70
Manual de instrucciones	\$	0.10
Etiqueta Código QR	\$	0.03
Sobre de cartón para semillas	\$	0.08
Empaque para tierra	\$	0.10
Funda de yute (empaque final)	\$	0.60
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>20.06</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

### ***Vida Útil del Proyecto***

Para este proyecto se estima una vida útil de cinco años, donde se evaluará y analizará antes del término de ese periodo si el problema o la necesidad que generó la idea del proyecto se



resolvió o se lograron alcanzar los objetivos planteados. Además, sin obligatoriedad de si rindieron o no los beneficios deseados, así como los objetivos, se evaluará la continuidad o culminación del negocio, ya que los costos y estimaciones están calculados para ese tiempo que es considerado el mínimo esperado para la realización completa de un proyecto. Incluso, se realizará la evaluación del contexto y tendencias en su momento futuro.

### ***Estructura Jurídica del Negocio***

La empresa Food & Seeds se constituirá como Persona Jurídica de tipo Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.), manifestada y expresada en el Art.92 de la Ley de Compañías. La que se compondrá de una aportación monetaria equitativa entre los cuatro socios (25% cada uno), siendo el capital mínimo a aportar de USD\$100.00 cada uno. Se busca que la inversión de los socios tenga seguridad, por lo tanto, este tipo de empresa es el escogido, dado que, si uno de ellos desea vender o transferir sus acciones es necesaria la aprobación unánime del resto. El representante legal de la empresa será el Sr. Christian Antonio Tello Rovira, elegido por votación unánime de los tres socios restantes.

### ***Propiedad Intelectual***

De acuerdo a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, s.f.) “la legislación protege la Propiedad Intelectual, mediante las patentes, el derecho de autor y las marcas, que permiten obtener reconocimiento o ganancias por las invenciones o creaciones”, la misma que también se aplica legalmente en el país, a la vez regulada y controlada por el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

Debido al alto nivel de competencia, plagios e imitaciones a las cuales se enfrenta la empresa, se toma la decisión de blindar o proteger en la SENADI, los siguientes elementos: *Marca Mixta, Lema o slogan, Logo, y Registro de Software* para la aplicación móvil o App.

Se debe considerar que, para el registro de la marca mixta, nombre y lema comercial, apariencia distintiva, tiene un costo de trámite de USD\$208.00. Adicionalmente, previo al registro se cancelará una tasa de búsqueda fonética, cuyo costo es de USD\$16.00, para verificar que no exista en el mercado signos parecidos o similares que impidan su registro. Finalmente, el costo del trámite para el registro de software es de USD\$20.00; dando un total de gastos en la SENADI de USD\$244.00.

### ***Contratos***

Para el funcionamiento de Food & Seeds se establecerán relaciones jurídicas mediante los siguientes tipos de contratos:

#### **❖ Proveedores**

- *Contrato de Arrendamiento Mercantil.* Para el arrendamiento de la Bodega/Oficina.
- *Contratos Bilaterales (Sinalagmáticos).* Con los proveedores que nos brinden pallets para las cajas o exhibiciones, empresas que nos brinden desechos orgánicos para el sustrato (tierra de sembrado), con los proveedores de semillas, así como con los canales de distribución y puntos de venta.
- *Contrato de Prestación de Servicios Profesionales.* Para los servicios eventuales de profesionales como agrónomos, agencias de publicidad (Marketing Tradicional y Marketing Digital), diseñador gráfico. Las mismas que deberán incluir cláusula de

confidencialidad. Asimismo, para la contratación de un profesional de TI o Desarrollador de Software para la creación del código fuente de la App Food & Seeds y posteriormente el mantenimiento e incorporación de mejoras.

- *Contrato de Cesión Exclusiva de Derechos de Autor.* A celebrarse con el Desarrollador de Software. Así, la empresa garantiza la protección para la creación, uso y explotación de la App, amparados en el Art.46 de la Ley de Propiedad Intelectual (SICE, s.f.).

#### ❖ **Trabajadores**

- *Contrato Laboral.* Con todos los trabajadores indispensables en la operación de la empresa (supervisores, asistentes, ventas, operarios, etc.).

#### ❖ **Clientes**

- *Términos y Condiciones de uso.* Para el uso de la aplicación (App) Food & Seeds y además se incluye Política de Privacidad en la misma, con el objeto de garantizar la confidencialidad de datos personales de los usuarios
- *Términos y Condiciones de venta.* Para la comercialización desde la página web.
- *Garantías.* De acuerdo al Art.11 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, se establecerá una garantía de 3 meses (90 días) para el Sensor de humedad, luz y PH, por ser un artefacto electrónico, y de las herramientas de jardinería. Las mismas que se incluirán las Condiciones de la Garantía para cada artículo.

## **Gerencia: Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial**

### ***Planeación Estratégica y del Recurso Humano***

#### **Definición de Misión, Visión y Valores.**

##### ***Misión.***

Proveer a la sociedad con productos y servicios para que puedan obtener alimentos saludables, seguros y confiables a través de la siembra de huertos caseros, a su vez crear una comunidad autosustentable donde se puedan intercambiar los productos cosechados, y así contribuir a dejar una huella positiva en el planeta.

##### ***Construcción de la Misión.***

- ***Proveer*** de Kits de huertos con una propuesta de comunidad verde por medio de la cual se impulsa el intercambio de productos, foros, estilos de vida, entre otros.
- ***Impulsar y Liderar*** junto a las autoridades de Guayaquil y Samborondón la cultura de auto sustentabilidad alimenticia, con el objetivo de ser más conscientes y respetuosos con el medio ambiente, generando adicionalmente ahorros económicos a las familias.
- ***Crear*** un entorno de trabajo sano, a la vez aprendiendo, investigando y creando juntos la empresa más innovadora de soluciones verdes.

##### ***Desagregación de las Variables de la Misión.***

La misión de la empresa está compuesta por: Salud, Confianza, Creación de hábitos, Desarrollo sostenible, Responsabilidad social y ambiental.

**Figura 17**

*Desagregación de las Variables de la Misión de Food & Seeds*



*Nota.* Elaborado por los autores.

### ***Visión.***

Ser una empresa reconocida por promover y potencializar el cultivo doméstico a través de huertos caseros, a su vez crear e impulsar una comunidad de autoabastecimiento e intercambio de los alimentos cosechados por medio de una aplicación móvil o App. De esta manera, aportar al desarrollo ecológico y sustentable del país.

### ***Valores Corporativos.***

El directorio de socios definió un conjunto de valores, los cuales marcan el rumbo a dónde quiere llegar la empresa, definiendo así el ADN corporativo de *Food & Seeds*.

### ***Construcción de los Valores Corporativos.***

La empresa busca potencializar la marca *Food & Seeds* y transmitir como esta se quiere proyectar al mercado y sociedad. *Food & Seeds* es una empresa responsable con la comunidad y el medioambiente, cuyos valores están basados en proporcionar un servicio de calidad a sus

clientes, brindándoles las herramientas y conocimientos necesarios para que puedan proveerse de una alimentación segura y autosustentable. Buscando impulsar una consciencia colectiva que se preocupe no solo por su bienestar sino también por el desarrollo sostenible dentro de la comunidad en la que habitan. Con relación a la comunidad interna o equipo laboral, la empresa está comprometida en proporcionar un buen clima laboral generando sinergia entre los equipos de trabajo, priorizando siempre la calidad y servicio que *Food & Seeds* brinda a sus clientes.

### ***Descripción de los Valores Corporativos.***

- ***Responsabilidad.*** Realizar el trabajo diario con el fin de lograr los objetivos planteados, alcanzar la excelencia en el desempeño y cumplir con el compromiso con la comunidad, clientes, proveedores y medio ambiente.
- ***Sostenibilidad.*** La empresa se preocupa por el medioambiente, por lo cual utiliza productos orgánicos y de reciclaje. Se crea la *–comunidad verde–* donde la empresa se conecta a las personas para que puedan realizar el intercambio de sus productos y se utilizan métodos de cultivo no agresivos con el medioambiente para preservar la naturaleza.
- ***Calidad.*** La empresa se enfoca en brindar productos de la mejor calidad, la adecuada selección de abonos orgánicos y semillas garantizan un producto final seguro y saludable.
- ***Trabajo en equipo.*** El trabajo en equipo es muy importante para la empresa, ya que, a través de la participación de los colaboradores en el aporte de ideas y mejoras, se permite tomar las acciones necesarias para enfrentar los retos que se presenten y cumplir con los objetivos.
- ***Servicio.*** Brindar la atención oportuna a los grupos de interés para satisfacer sus necesidades. El compromiso de la empresa es servir.

### ***Stakeholders relacionados con los Valores Corporativos.***

En *Food & Seeds* se sabe que un modelo de negocio sostenible y responsable no depende tanto del tipo de empresa sino del compromiso que tiene con la sociedad. Aprovechar las oportunidades y obligaciones que entrañan ser una empresa socialmente responsable otorga la posibilidad de aportar a nuestra sociedad y de establecer una escucha activa con sus stakeholders o grupos de interés. Para lograrlo es menester identificar y conocer quiénes son esas Organizaciones o personas que puedan tener interés en los productos y servicios que ofrece la empresa.

### ***Identificación de los Stakeholders.***

El procedimiento de identificación y análisis de los stakeholders consistió inicialmente en la ubicación de todos aquellos individuos u organizaciones que puedan desempeñar una influencia positiva o negativa al proyecto.

Se utilizaron siete preguntas de relevancia para determinar a las partes interesadas y a cada uno de estos se los distribuyó en grupos y subgrupos de acuerdo al grado de influencia directa o indirecta respectivamente sobre el proyecto; en la Figura 18 se detallan las preguntas y las respectivas distribuciones.

Una vez identificados los grupos y subgrupos se realizó una validación con cinco preguntas de rigor para despejar dudas sobre la elección de las partes, las mismas que se muestran en la Figura 19. Finalmente, con el propósito de determinar el grado de interés en relación a un proyecto y el poder que el stakeholder posee para ejercer dicho interés, se realizó un mapeo de cada uno de ellos (véase Figura 20).

Figura 18

## Identificación de los Stakeholders

<p><b>¿Con quién tiene obligaciones legales su Organización?</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Grupos</th> <th>Subgrupos</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Autoridades               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gobierno: Ministerios afines</li> <li>■ SRI</li> <li>■ Municipios</li> <li>■ Super-Cia.</li> </ul> </li> </ul> </td> </tr> </table>	Grupos	Subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Autoridades               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gobierno: Ministerios afines</li> <li>■ SRI</li> <li>■ Municipios</li> <li>■ Super-Cia.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>¿Quién en tu cadena de valor se ve afectado?</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Grupos</th> <th>Subgrupos</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul> </td> </tr> </table> <p><b>¿Quién puede ayudar a la Organización a abordar impactos específicos?</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Grupos</th> <th>Subgrupos</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Medios de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul> </td> </tr> </table>	Grupos	Subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>	Grupos	Subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Medios de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>	<p><b>¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la Organización?</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Grupos</th> <th>Subgrupos</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul> </td> </tr> </table>	Grupos	Subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>
Grupos	Subgrupos																	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Autoridades               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gobierno: Ministerios afines</li> <li>■ SRI</li> <li>■ Municipios</li> <li>■ Super-Cia.</li> </ul> </li> </ul>																	
Grupos	Subgrupos																	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>																	
Grupos	Subgrupos																	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Medios de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>																	
Grupos	Subgrupos																	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>																	
<p><b>¿Quién es probable que exprese preocupaciones sobre las decisiones y actividades de la Organización?</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Grupos</th> <th>Subgrupos</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Medios de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul> </td> </tr> </table>	Grupos	Subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Medios de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>	<p><b>¿Quién estaría en desventaja si fuera excluido del compromiso?</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Grupos</th> <th>Subgrupos</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul> </td> </tr> </table>	Grupos	Subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>	<p><b>¿Quién podría afectar positiva o negativamente con sus decisiones o actividades a la Organización?</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Grupos</th> <th>Subgrupos</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Autoridades</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Medios de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul> </td> </tr> </table>	Grupos	Subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Autoridades</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Medios de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>				
Grupos	Subgrupos																	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Medios de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>																	
Grupos	Subgrupos																	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>																	
Grupos	Subgrupos																	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accionistas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clientes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Colaboradores</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Autoridades</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Medios de comunicación</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comunidad</li> </ul>																	

Nota. Elaborado por los autores.

Figura 19

## Validación de los Stakeholders

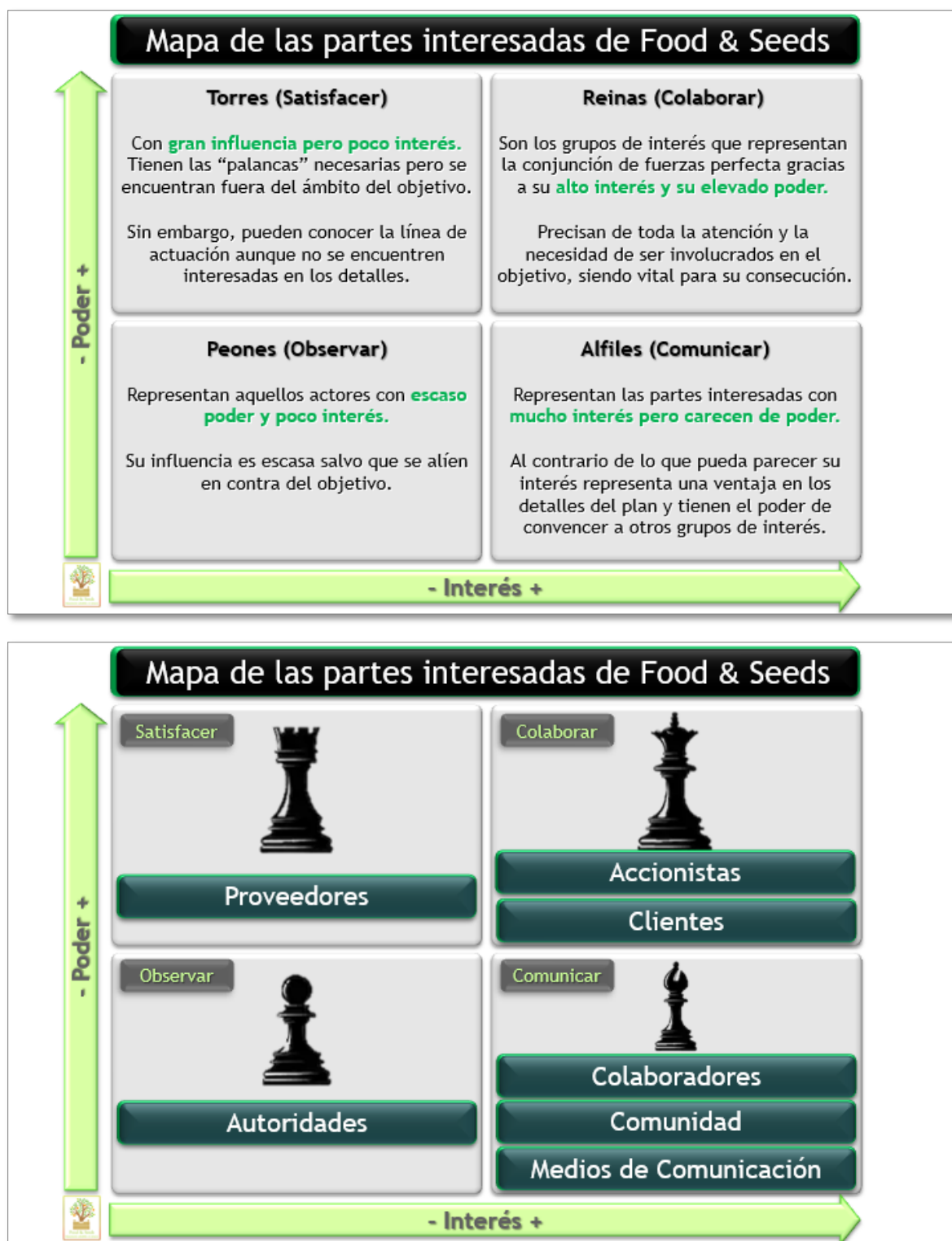
 <p><b>Preguntas de Validación</b></p>	¿Tiene este grupo de interés un impacto fundamental en el desempeño de la Organización?	¿Puede identificar claramente aquello que su Organización requiere de este grupo de interés?	¿Desea su Organización que la relación con el grupo de interés continúe desarrollándose indefinidamente?	¿Puede su Organización existir sin, o reemplazar fácilmente a este grupo de interés?	¿Ha sido identificado este grupo de interés a través de alguna otra relación?
	Si	Si	Si	No	No
Accionistas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoridades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Medios de Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Proveedores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Nota. Elaborado por los autores.



Figura 20

Mapa de las Partes Interesadas de Food & Seeds



Nota. Elaborado por los autores.

Una vez identificados plenamente a todos los grupos de interés de la Organización se los ha clasificado de la siguiente manera:

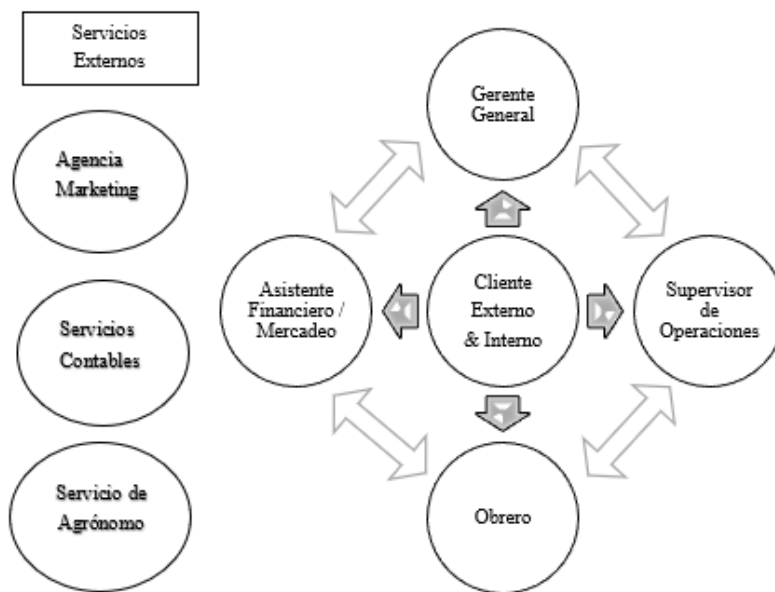
- **Stakeholders Internos:** Accionistas o Socios internos, y Colaboradores.
- **Stakeholders Externos:** Autoridades, Clientes, Comunidad, Medios de Comunicación y Proveedores.

### Organigrama de la Organización.

Según Drucker (1990), “el propósito de la organización es liberar o movilizar las energías humanas, más que obtener simetría o armonía” (p. 359). Por consiguiente, más que tener una estructura organizacional jerárquica y tradicional, es que cada uno de nuestros colaboradores se encuentren involucrados y motivados a entregar valor al cliente externo e interno, quienes son los que demandarán los resultados de la compañía. Por lo tanto, Food & Seeds ha diseñado una estructura organizacional estableciendo un organigrama concéntrico o circular.

### Figura 21

#### *Organigrama de Food & Seeds*



*Nota.* Elaborado por los autores.

Nuestra estructura organizacional cuenta con un Gerente General, un Asistente Financiero y de Mercadeo, un Supervisor de Operaciones y un Obrero. Se contratará como servicios externos a una agencia de Marketing para el desarrollo de la página web y de nuestra App móvil, la asesoría de un Agrónomo y los Servicios Contables.

### *Necesidades de Recursos Humanos*

#### **Análisis y Diseños de Puestos del Negocio.**

A continuación, se detallan cada uno de los perfiles y sus respectivas funciones para cada integrante de Food & Seeds.

#### ❖ **Identificación 1.**

▪ **Denominación del cargo:** Gerente General / Financiero / Comercial

▪ **Propósito Principal**

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.

▪ **Competencias del Cargo**

- *Nivel Académico:* Ing. /Lcdo. en áreas de la administración, economía, gestión empresarial
- *Experiencia mínima:* 5 años como Gerente General, Representante Legal o afín.
- *Sexo:* Indistinto.
- *Edad:* 35 años en adelante.
- *Competencias específicas:* Liderazgo, Diplomacia, Manejo de Equipos, Presupuesto, Planificación, Gestión Comercial, Gestión Financiera y Logística.

- *Conocimientos:* inglés avanzado hablado y escrito, Manejo avanzado de utilitarios (Excel, Word, Power Point, Internet, algún sistema de gestión ERP o sistema contable).
- *Habilidades específicas:* Pro actividad, Organización, Orientación a resultados, Capacidad de resolución de conflictos, Capacidad de trabajar en equipo Habilidad para trabajar bajo presión, Buenas relaciones interpersonales.
- **Descripción de Funciones y Responsabilidades**
  - Ejercer la Dirección administrativa, financiera y comercial de la empresa, de acuerdo con el estatuto de esta, las facultades otorgadas por el Directorio y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el negocio.
  - Representar judicial y legalmente a la empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confieran el Directorio y los organismos legales.
  - Informar al Directorio las acciones tomadas, así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.
  - Elevar para aprobación del Directorio los estados financieros, la memoria anual de la empresa, el Reglamento de Organización y Funciones, y cuadro de Asignación de Personal, obteniendo la aprobación para su difusión.
  - Proponer al Directorio la contratación de nuevos colaboradores, así como aumentos de sueldos y promociones.
  - Proponer y sustentar ante el Directorio las operaciones de crédito que superen las facultades crediticias que le han sido conferidas.
  - Supervisar las operaciones de la empresa, los libros de contabilidad, cuidar que dicha contabilidad esté al día y el respectivo reporte a los entes de control.

- Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de Food & Seeds ante la colectividad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios.
- Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.
- Actuar como secretario de la Junta General de Accionistas.
- Girar aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, firmar vales y pagarés, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos en representación de la empresa.

❖ ***Identificación 2.***

- **Denominación del cargo:** Asistente Financiero Comercial y Mercadeo

- **Propósito Principal**

Responsable de la coordinación de todo lo relacionado con el área contable, mercadeo y servicio al cliente, de igual manera realizar el control del proceso de pedidos, venta y operatividad comercial en la empresa.

- **Competencias del Cargo**

- *Nivel Académico:* Ing. en Contabilidad y Auditoría, Ing. en Finanzas, Economista, Ing. Comercial y/o carreras afines al área.
- *Experiencia mínima:* 5 años experiencia en el cargo de Contralor General.
- *Sexo:* Indistinto.
- *Edad:* 35 años en adelante.
- *Competencias específicas:* Conocimientos sólidos en: gestión contable, gestión impositiva, gestión comercial, servicio al cliente.

- *Conocimientos:* Inglés nivel básico hablado y escrito, Manejo avanzado de utilitarios (Excel, Word, Power Point, internet), Sistema bancario Nacional e internacional, alguna experiencia en sistemas ERP o sistemas contables.
- *Habilidades específicas:* Capacidad para toma de decisiones, Responsabilidad, Integridad, Habilidad para trabajar bajo presión, Técnica de manejo de grupos, Planificación y Liderazgo.

▪ **Descripción de Funciones y Responsabilidades**

- Elaboración de presupuestos periódicos y control de presupuestos para uso de gerencia.
- Evaluar la determinación de precios de venta y márgenes de contribución.
- Revisión periódica de estándares de costos de producción para propósitos contables.
- Elaboración de flujos de caja.
- Elaboración de reportes de cuentas por cobrar a clientes con análisis de antigüedad.
- Gestionar los programas de pagos, transferencias locales.
- Elaboración de informes de análisis financieros para propósitos internos.
- Monitorear el cobro de cartera.
- Velar por el aseguramiento de los activos de la empresa.
- Recomendar alternativas de financiamiento de inversiones a largo plazo.
- Generación de reportes comerciales (diarios, semanales y mensuales)
- Manejo del indicador de pedidos.
- Atender a los proveedores de la empresa relacionados con la gestión de mercadeo y servicio al cliente.

❖ **Identificación 3.**

**Denominación del cargo:** Supervisor de Operaciones

▪ **Propósitos Principales**

- Planificar efectivamente la programación de la logística, distribución y producción de los productos y servicios de la compañía.
- Controlar especialmente por la optimización de la cadena logística en términos de adecuación a la demanda, gestión integral de stocks y reducción de los plazos de respuesta a los clientes.
- Generar junto al asesor agrícola nuevos productos y programas de mejora continua.

▪ **Competencias del Cargo**

- *Nivel Académico:* Ing. /Lcdo. Gestión Empresarial, Comercial. Industrial y/o Carreras afines.
- *Experiencia mínima:* 5 años en Jefaturas de Planificación.
- *Sexo:* Indistinto.
- *Edad:* 30 años en adelante.
- *Competencias específicas:* Presupuesto, Costos, Estadísticas y Planificación, Control de Producción, Logística.
- *Conocimientos:* inglés nivel intermedio o avanzado hablado y escrito, Manejo avanzado de utilitarios (Excel, Word, Power Point, Internet, algún sistema de gestión ERP o sistema contable).
- *Habilidades específicas:* Pro actividad, Organización, Orientación a resultados, Capacidad de resolución de conflictos, Capacidad de trabajar en equipo, Habilidad para trabajar bajo presión, Buenas relaciones interpersonales.

▪ **Descripción de Funciones y Responsabilidades**

- Elaborar la planificación de producción basado en presupuestos de ventas y las órdenes de compras.
- Calcular los estándares de personal necesario para los procesos de producción para mejorar los niveles de eficiencia y productividad.
- Elaborar las órdenes de producción diaria por cada proceso productivo, emitiendo las órdenes de materia prima, material de empaque, mano de obra velando por la productividad de la planta.
- Realizar el costeo por cada sección de proceso, presentar los costeos mensuales.
- Elaboración del Plan de compras de materia prima.
- Controlará los niveles máximos y mínimos en las bodegas de materias prima, productos terminados, empaques e insumos.
- Será responsable de la planificación y optimización de las cargas de la distribución, basado en los procedimientos y optimizando los tiempos, bodegaje, el seguimiento de la llegada del producto hasta el cliente.
- Presentar la proyección de resultados mensuales y anuales a Gerencia.
- Formar parte del equipo de Seguridad Alimentaria.
- Participar de todas las actividades del equipo de Seguridad Industrial.
- Coordinar la planificación del plan anual de actividades.
- Colaborar en el desarrollo de la revisión gerencial.
- Colaborar en la aplicación de gestión de riesgos.



❖ **Identificación 4.**

**Denominación del cargo:** Agrónomo (externo)

▪ **Propósito Principal**

Trabajo de asesoría, Trabajo de campo, Investigación,

▪ **Competencias del Cargo**

- *Nivel Académico:* Agrónomo o Tecnología en Agronomía.
  - *Experiencia mínima:* 5 a 10 años de experiencia relevante en cultivos de fincas, y empresas exportadoras.
  - *Sexo:* Indistinto.
  - *Edad:* Indistinto.
  - *Competencias:* Conocimiento técnico de cultivos e Investigación de campo, Desarrollo de productos agrícolas, Generador de soluciones de biocultivo urbano y rural., Organización, Orientación a resultados,
- **Descripción de Funciones y Responsabilidades**
- Asesorar a la compañía con relación a la producción de sus productos.
  - Investigar / Recomendar nuevos productos o productos de temporada para la empresa.
  - Generar recetas de producción.
  - Establecer protocolos de remediación, control de plagas, y similares.
  - Trabajar en otras áreas de la planta si lo amerita.
  - Apoyar en el desarrollo de auditorías internas y externas.
  - Colaborar en el desarrollo de la revisión gerencial.

❖ **Identificación 5.**

**Denominación del cargo:** Contador (externo)

▪ **Propósito Principal**

Responsable de la elaboración, análisis e interpretación de la información de estados financieros, en los cuales se exprese de manera clara, confiable, oportuna y útil. Así mismo servir de órgano sucesor y de apoyo en la toma de decisiones de la administración cumpliendo la normatividad vigente.

▪ **Competencias del Cargo**

- *Nivel Académico:* CPA, Licenciado en Contabilidad y Auditoría.
- *Experiencia mínima:* Experiencia 3 a 5 años.
- *Sexo:* Indistinto.
- *Edad:* Indistinto.
- *Competencias:* Organizado, Metódico.

▪ **Descripción de Funciones y Responsabilidades**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del departamento.
- Supervisar el registro de operaciones contables, fiscales, legales, tributarias, etc., de acuerdo con la normativa vigente en los plazos y términos establecidos.
- Definir y controlar la implementación de los criterios y procedimientos para el registro contable y fiscal.
- Colaborar en el diseño e implementación de un sistema de información para la toma de decisiones.

- Asegurar el cumplimiento de los procesos internos en materia contable, fiscal, administrativa, comercial, etc.
- Definir los criterios y procedimientos requeridos para asegurar el cumplimiento de las normas tributarias.
- Supervisar todas las áreas de los estados financieros, garantizando la imagen fiel y su correcta definición y registro.
- Garantizar el correcto archivo de los documentos soporte (contables, fiscales, legales, etc.). De acuerdo con la normativa legal vigente y a los estándares establecidos.
- Relación con auditores.
- Relación con organismos públicos que requieran otro tipo de información contable, financiera, fiscal, etc.

❖ ***Identificación 6.***

**Denominación del cargo:** Obrero

▪ **Propósito Principal**

Trabajo operativo, recepción de materia prima y preparación de los kits (huertos).

▪ **Competencias del Cargo**

- *Nivel Académico:* Bachiller.
- *Experiencia mínima:* Con o Sin experiencia.
- *Sexo:* Masculino.
- *Edad:* Indistinto.
- *Competencias:* Proactivo, Organizado, Resistencia física.

▪ **Descripción de Funciones y Responsabilidades**

- Recepción y almacenaje de material prima.

- Cumplir las normas de seguridad y equipos de protección personal de la planta.
- Empacar la materia prima para la preparación del kit.
- Ordenar y Limpiar.
- Llenar el formato de liquidación del producto terminado para ingresarlo a bodega.
- Estibar los productos terminados.
- Trabajar en otras áreas de la planta si se lo amerita.
- Apoyar en el desarrollo de auditorías internas y externas.
- Colaborar en el desarrollo de la revisión gerencial.
- Colaborar en la aplicación de gestión de riesgos.

### **Procedimientos de Selección del Personal a Implementar.**

Nuestro proceso de selección es el siguiente:

- Se realiza la convocatoria para la participación en el proceso de selección de personal de Food & Seeds según los puestos que se encuentran vacantes. Se consideran las hojas de vida recomendadas por la Gerencia, al mismo tiempo se publica la convocatoria por medio de las redes sociales –LinkedIn– (véase Apéndice H), y pagina web de la empresa.
- Se preseleccionan los candidatos de acuerdo a los perfiles solicitados, validando su nivel profesional y la descripción de los puestos de trabajo a cubrir.
- Una vez que se hayan seleccionado las hojas de vida se realizan las siguientes verificaciones:
  - Revisar el Récor Policial.
  - Llamar referencias Personales.
  - Llamar referencias Laborales.
  - Consultar títulos Senescyt.

- Luego de pasar los filtros respectivos se envía un correo con las hojas de vida al Gerente General donde deberá indicar el día y la hora de las entrevistas.
- Proceder con las respectivas llamadas a los candidatos y coordinar las entrevistas de las mismas.
- Una vez que el Gerente General escogió a las personas que se van a contratar, se llama al candidato seleccionado para realizarle la propuesta laboral, si el candidato acepta el puesto de trabajo se procede con la contratación siguiendo los siguientes pasos:
  - Entrega la solicitud con el listado de documentos que debe entregar previo a su ingreso.
  - Entrega la orden de los exámenes ocupacionales.

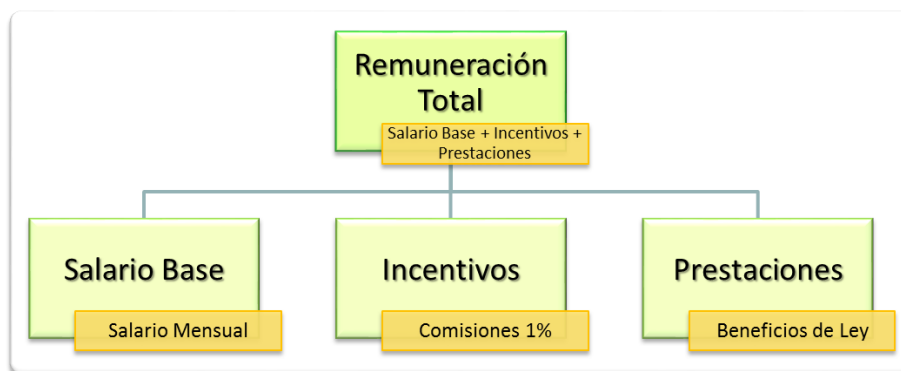
### ***Compensaciones***

#### **Descripción de las Compensaciones del Personal del Negocio.**

Food & Seeds tiene como valor distribuir de forma equitativa los salarios y las cantidades asignadas a cada miembro de la empresa. Esta distribución se hace con estrecha relación a las responsabilidades, habilidades, competencias profesionales y la formación de cada empleado.

**Figura 22**

*Política Salarial de Food & Seeds*



*Nota.* Elaborado por los autores.

Dentro del presente cuadro de mando de salarios, la empresa ha incluido un 1% del total de las ventas, como salario variable o bonificación variable, considerados desde el año 1 de operación. Las capacitaciones serán provistas por la compañía, y las comisiones serán generadas en base a un control de las metas de ventas y metas de producción. La remuneración base al igual que su bonificación variable, de acuerdo al código de trabajo vigente, será reportada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Se cumplirán con los beneficios sociales y descuentos que estipule el código de trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. En la Tabla 17 se detalla la estructura salarial de Food & Seeds.

**Tabla 17**

*Estructura Salarial Food & Seeds*

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS	SUELDO BASE MENSUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12.15%	FONDO DE RESERVA	SUBTOTAL MENSUAL	COSTO ANUAL UNITARIO	COSTO ANUAL TOTAL
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>1</b>	<b>\$ 400.00</b>	<b>\$ 33.33</b>	<b>\$ 33.33</b>	<b>\$ 16.67</b>	<b>\$ 48.60</b>	<b>\$ 33.32</b>	<b>\$ 565.25</b>	<b>\$ 6,783.04</b>	<b>\$ 6,783.04</b>
Obrero	1	\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 33.32	\$ 565.25	\$ 6,783.04	\$ 6,783.04
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>	<b>1</b>	<b>\$ 600.00</b>	<b>\$ 50.00</b>	<b>\$ 33.33</b>	<b>\$ 25.00</b>	<b>\$ 72.90</b>	<b>\$ 49.98</b>	<b>\$ 831.21</b>	<b>\$ 9,974.56</b>	<b>\$ 9,974.56</b>
Supervisor de Operaciones	1	\$ 600.00	\$ 50.00	\$ 33.33	\$ 25.00	\$ 72.90	\$ 49.98	\$ 831.21	\$ 9,974.56	\$ 9,974.56
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2</b>	<b>\$ 1,400.00</b>	<b>\$ 116.67</b>	<b>\$ 66.67</b>	<b>\$ 58.33</b>	<b>\$ 170.10</b>	<b>\$ 116.62</b>	<b>\$ 1,928.39</b>	<b>\$ 23,140.64</b>	<b>\$ 23,140.64</b>
Gerente / FIN / Ventas	1	\$ 800.00	\$ 66.67	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 97.20	\$ 66.64	\$ 1,097.17	\$ 13,166.08	\$ 13,166.08
Asistente / FIN / Ventas / Mercadeo	1	\$ 600.00	\$ 50.00	\$ 33.33	\$ 25.00	\$ 72.90	\$ 49.98	\$ 831.21	\$ 9,974.56	\$ 9,974.56
	<b>4</b>									<b>\$ 39,898.24</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

Asimismo, dentro de esta política salarial, se incluye el salario emocional que considera lo siguiente:

- Reconocimiento por logros o metas alcanzadas.
- Reconocimiento por cumpleaños o aniversario dentro de la empresa.
- Fotos y entrevistas en nuestros canales digitales (Sitio Web, Facebook, YouTube, Instagram, Twitter).
- Plan de carrera con relación al crecimiento de la empresa.

## ***Indicadores Claves de Gestión (KPI's)***

### **Fijación de Principales KPI's del Negocio.**

Los indicadores de gestión de la empresa Food & Seeds son creados tomando en cuenta los objetivos específicos de la empresa, los mismos que fueron definidos bajo la modalidad SMART. Cuyo objetivo es que cada área de trabajo esté alineada hacia la misma dirección y a la vez proporcione una guía para que cada área conozca el beneficio general de la Organización y no solo su propia área. De esta manera se logra que todos trabajen hacia una meta común que beneficiará a la compañía. (Ramírez, s.f.).

- Específico (S)
- Medible (M)
- Alcanzable (A)
- Relevante (R)
- En Tiempo (T)

### **KPI's Food & Seeds.**

- *Tipos de Productos (SKU's) / Volumen de Venta (monto y cantidad).* Este indicador permite saber el volumen de ventas por producto y la cantidad de estos, para poder establecer políticas de inventario más adecuadas en función de los productos y su correcto abastecimiento.
- *Indicador de Atención a clientes Post Venta (Tickets abiertos / Tiempo de cierre de ticket).* Permite establecer el tiempo de atención y permite controlar si el requerimiento ha sido atendido y resuelto en el tiempo establecido.

- *Cantidad mensuales de intercambios en la comunidad verde (comparativo mes anterior y YTD)*. Permite monitorear el crecimiento y volumen de intercambios de los miembros de la comunidad verde, dentro de un periodo establecido.
- *Crecimiento Orgánico / Crecimiento Inorgánico en Redes Sociales, número de seguidores y likes (comparativo mensual)*. Este indicador nos permitirá conocer el crecimiento de nuestra marca dentro del mercado, a través del incremento de seguidores y establecer promociones que correspondan. Así mismo controlará la cantidad de visitas a nuestro sitio web.
- *Flujo de Caja Proyectado vs Flujo de Caja Real*. Este indicador nos permite ver el estado de nuestro flujo financiero presupuestado con el real, este flujo de revisión semanal permitirá tomar decisiones a nivel comercial, operativo y financiero.

### ***Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial***

Como empresa, “Food & Seeds” busca crecer generando impacto y reconocimiento en el mercado, así como en la sociedad en la que se desenvuelve. La empresa es responsable con la comunidad y el medioambiente, cuyos valores están basados en proporcionar un servicio de calidad a sus clientes, brindándoles las herramientas y conocimientos necesarios para que puedan proveerse de una alimentación segura y autosustentable. Buscando impulsar una consciencia colectiva que se preocupe no solo por su bienestar sino también por el desarrollo sostenible. Adicionalmente, el impacto que podemos generar a la sociedad tiene un efecto bidireccional, es decir que la empresa recibe a cambio un fuerte impacto y prestigio de marca que de otra forma fuera difícil de conseguir.



## **Estrategia.**

### ***Valores y Principios enfocados a la Estrategia.***

Los valores corporativos de Food & Seeds enfocados a la Estrategia son las siguientes:

- ***Responsabilidad.*** Realizar el trabajo diario con el fin de lograr los objetivos planteados, alcanzar la excelencia en el desempeño y cumplir con el compromiso con la comunidad, clientes, proveedores y medio ambiente.
- ***Sostenibilidad.*** La empresa se preocupa por el medioambiente, por lo cual utiliza productos orgánicos y de reciclaje. Se crea la “comunidad verde” donde la empresa se conecta a las personas para que puedan realizar el intercambio de sus productos y se utilizan métodos de cultivo no agresivos con el medioambiente para preservar la naturaleza.
- ***Trabajo en equipo.*** El trabajo en equipo es muy importante para la empresa, ya que, a través de la participación de los colaboradores en el aporte de ideas y mejoras, permite tomar las acciones necesarias para enfrentar los retos que se presenten y cumplir con los objetivos.
- ***Servicio.*** Brindar la atención oportuna a los grupos de interés para satisfacer sus necesidades. El compromiso de la empresa es servir.

La participación de la empresa con el Desarrollo Sostenible, junto a sus valores se apoya en cuatro principios fundamentales, las cuales están equilibrados entre sí y enfocados a la Estrategia; estas son:

- ***Comportamiento Ético.*** Impulsar la práctica de un comportamiento ético que genere crecimiento económico y social, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como a las comunidades y la sociedad en general.

- ***Inclusividad.*** Hacer partícipes a todos los grupos de interés en las acciones de la empresa, especialmente a los más vulnerables de la sociedad, ofreciendo oportunidades y recursos necesarios para su bienestar.
- ***Compromiso Social.*** Asumir conciencia sobre el impacto de las actividades económicas de la empresa en las personas, la sociedad y el medio ambiente; integrando en sus políticas empresariales estrategias sostenibles pensadas en las necesidades de los grupos de interés.
- ***Economía circular.*** Maximizar el valor de nuestros productos mediante la innovación constante y el impulso de la “comunidad verde”, para fomentar alimentaciones seguras y autosustentables, así como intercambios de los excedentes de las cosechas evitando que se generen desperdicios innecesariamente.

### ***Diseño de la Estrategia.***

Hoy en día existen problemas de alimentación persistentes desde décadas atrás, como son el sobrepeso, la obesidad y la deficiencia de micronutrientes; las mismas que aquejan especialmente a poblaciones vulnerables. Para acabar con estos problemas es necesario una transformación de los sistemas alimentarios tradicionales a que sean sostenibles. “Un sistema alimentario sostenible es aquel que garantiza la seguridad alimentaria y la nutrición para todos, de forma que no comprometan las bases económicas, sociales y ambientales para las futuras generaciones” (Paho.org, 2021).

La empresa es consciente que para lograr un desarrollo sostenible es primordial que existan cambios fundamentales en la manera de cómo se producen, acceden o consumen los alimentos. Para eso se crea el programa de Responsabilidad Social Empresarial *Food & Seeds Vital*, cuyo propósito es generar una cultura de alimentación saludable, a través de orientación

especializada y la implementación de acciones que impacten positivamente a la empresa, en la sociedad y el medio ambiente, generando valor compartido con los diferentes grupos de interés.

### **Proyectos.**

Al ser una empresa PYME, los compromisos que se desean cumplir son acordes al tamaño y economía de esta; estos compromisos serán revisados anualmente para monitorear su cumplimiento y analizar si es factible aumentar su alcance y envergadura. Por lo tanto, inicialmente se desarrollarán dos proyectos en específico a este grupo de stakeholders:

- *Stakeholders Internos:* Colaboradores.
- *Stakeholders Externos:* Comunidad.

La elección de estos dos grupos obedece a la identificación del alto interés que muestran, pese a que tienen bajo poder representan una ventaja para el cumplimiento de los objetivos de la Organización ejerciendo influencia o convenciendo a otros grupos de interés.

Los proyectos que se ejecutarán en Food & Seeds para cada stakeholder seleccionado son los siguientes:

- ❖ *Stakeholder Interno: Colaboradores.*
  - *Descripción del Proyecto: Proyecto Nutricional Food & Seeds Vital*, parte del programa de Responsabilidad Social Empresarial *Food & Seeds Vital* y está dirigido al grupo valioso de colaboradores, quienes aportan día a día la fuerza laboral para que la empresa pueda ofrecer sus productos y servicios. El proyecto consiste en ejecutar un *plan de bienestar nutricional* mediante orientación y capacitación, motivación e incentivo. El plan en su conjunto se

realizará dentro de las instalaciones de la empresa y contará con la colaboración de un especialista en el área de la nutrición.

- ***Justificación del Proyecto:*** De acuerdo a un estudio publicado por la Oficina Internacional del Trabajo, “una mala alimentación de los trabajadores causa pérdidas de hasta 20 por ciento en la productividad, ya sea debido a problemas de desnutrición o al exceso de peso” (ILO, 2005). Actualmente existe vasta evidencia científica en torno a que la alimentación tiene gran influencia sobre la salud de las personas, siendo un factor determinante modificable de enfermedades no transmisibles crónicas (OMS, 2003). Asimismo, para Food & Seeds más allá de buscar ganancias económicas es convertirse en un modelo de negocio sostenible que contribuya con soluciones a los problemas que atormentan a la sociedad. Por ello existe la convicción de que para fomentar hábitos alimenticios saludables se debe empezar a practicarlo desde adentro.
- ***Objetivo del Proyecto:*** Promover hábitos de alimentación saludable para mejorar la calidad de vida y el rendimiento profesional de los colaboradores.
- ***Descripción de Actividades:***
  - Realizar exámenes ocupacionales para evaluar el estado de salud de los colaboradores.
  - Elaboración de planes nutricionales individuales, de acuerdo a los resultados de los exámenes y valoraciones físicas, para ello se contará con la asesoría de un nutricionista.
  - Capacitaciones impartidas por el nutricionista sobre alimentación balanceada, así como la importancia de los nutrientes en los alimentos y su contribución en la prevención de enfermedades no transmisibles crónicas.

- Entrega de un Kit de Huerto Casero a cada colaborador para que se incluyan y formen parte de la “comunidad verde”, a la vez que puedan disfrutar de los beneficios del huerto.
  - Capacitaciones en la instalación y mantenimiento del Huerto Casero.
  - Controles periódicos de peso e índice de masa corporal.
  - Incentivos por cumplimiento de metas del plan al finalizar cada período comprendido de 6 meses. Luego de ese período se realizarán las evaluaciones del proyecto para su continuidad o proceder a la implementación de nuevos de acuerdo a la Estrategia.
- ***Impacto Económico (Interno):***
- Disminuye la tasa de ausentismo por enfermedades y aumenta la productividad.
  - Incrementa la efectividad para alcanzar los objetivos de la empresa, debido a las mejoras en el clima organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores.
  - Mejora la imagen empresarial hacia las otras partes interesadas.
- ***Impacto Social (Externo):***
- Otorga múltiples beneficios para el colaborador mejorando su calidad de vida, tanto en su estado físico como en el mental.
  - Crea conciencia en el colectivo sobre una alimentación sana y balanceada, fomentando los cambios a un sistema alimenticio sostenible.
  - Genera un efecto multiplicador de los hábitos alimenticios y sus beneficios en la familia de cada colaborador y este a su vez en otros entornos.
- ***Impacto Ambiental (Externo):***
- Al recibir este programa interno, los colaboradores serán partícipes de la “comunidad verde” manteniendo sus huertos en casa, de esta manera contribuyen a reducir los

impactos ambientales como es el desperdicio que genera el consumo de alimentos procesados o con químicos.

- Aportan a incrementar espacios verdes en los hogares mejorando el aire dentro de las mismas.

❖ ***Stakeholder Externo: Comunidad.***

- ***Descripción del Proyecto:*** *Proyecto Comunitario Food & Seeds Vital*, de igual manera proviene del programa de Responsabilidad Social Empresarial *Food & Seeds Vital*. Dirigido a grupos vulnerables de la comunidad y en zonas urbano marginales de Guayaquil. El proyecto consiste en ejecutar un *plan de seguridad alimentaria* mediante la implementación de huertos comunitarios, además de capacitación y orientación de la misma. El plan se realizará en el sector de Bastión Popular y contará con la participación colaborativa de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil y su Unidad Ejecutora de la Dirección de Acción Social y Educación ZUMAR. Esta Dirección de acción social comenzó su trayectoria en 2002 como proyecto del convenio tripartito entre la Unión Europea, el Municipio de Guayaquil y los moradores de Bastión, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población de ese sector. Hasta la fecha continúan realizando en la comunidad múltiples acciones sociales con enfoque integral desde su Centro Polifuncional ubicado en el sitio, que inclusive cuenta con huertos en algunas áreas del propio Centro.
- ***Justificación del Proyecto:*** En el momento en que todas las personas puedan disponer de alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades básicas alimenticias y así llevar una vida saludable, es cuando podrán obtener de una seguridad alimentaria. (FAO, 2002). Para que se cumpla esta seguridad se deben cumplir ciertos parámetros como son la

disponibilidad de alimentos, acceso a los alimentos, utilización, y estabilidad. Es en este contexto y a la par del modelo de negocio de Food & Seeds que se desarrollará el proyecto, aportando con personal comprometido, capaz y participativo, además de insumos para los huertos; colaborando de esta manera a la gran labor realizada por ZUMAR a la sociedad.

- **Objetivo del Proyecto:** Reducir los riesgos de inseguridad alimentaria en las comunidades, especialmente en los sectores más vulnerables, mediante la creación de huertos comunitarios y promoción de buenos hábitos de alimentación.
  
- **Descripción de Actividades:**
  - Fomentar la participación de la comunidad y favorecer el tejido social comunitario.
  - Implementación del huerto comunitario junto con la comunidad.
  - Capacitación en la preparación, mantenimiento y cosecha de los huertos.
  - Fomentar un método de trabajo y consumo comunitario con distribución equitativa para todos en relación a las cosechas obtenidas.
  - Capacitación en educación nutricional con temas como pirámide de la nutrición, higiene y manipulación de alimentos, recetas nutritivas, entre otras.
  - Capacitación para la reutilización de desechos orgánicos y utilización de materiales plásticos reciclados en la creación de compostaje para los huertos.
  - Inclusión de las comunidades a participar en ferias de alimentos o de pequeños agricultores, con la colaboración del Municipio, y así fomentar a la creación de microempresas.

▪ ***Impacto Económico (Interno):***

- Oportunidad para la creación de negocios sostenibles B2G con los Municipios. Por ejemplo, en el desarrollo de nuevos negocios para enverdecer zonas céntricas de la ciudad.
- Incrementa la cantidad de usuarios en la *comunidad verde* y recomendaciones WOM (Word of Mouth / Boca en Boca) logrando mayor cobertura y captación de nuevos clientes.
- Mejora la imagen empresarial hacia las otras partes interesadas.

▪ ***Impacto Social (Externo):***

- Crecimiento económico de la comunidad ya que podrán comercializar el excedente de las cosechas o intercambiar los productos del huerto generando ahorro en las economías familiares y aumento de su poder adquisitivo.
- Fomento de interacción social dentro de la comunidad gracias al intercambio de las cosechas, además de integración familiar mediante la actividad compartida al cuidado del huerto comunitario.
- Fortalecer el sentimiento de pertenencia dentro de los barrios, ayudando a valorizar y rescatar sitios que de otra manera probablemente terminarían abandonados.

▪ ***Impacto Ambiental (Externo):***

- Contribución a reducir los desechos orgánicos de la comunidad al ser usados como compostaje para los huertos.
- Los huertos comunitarios ayudan a disminuir los efectos ocasionados por las llamadas ‘islas de calor’ en zonas urbanas. La inercia térmica de agua presente en las plantas y en la tierra del cultivo ocasiona que absorba calor y contribuya a la reducción de la temperatura en el ambiente.



- Ayuda a mitigar el impacto ambiental ocasionado por la producción masiva de alimentos con químicos, su empackado y distribución, así como el desperdicio de recursos que genera este proceso.

### Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Con la ejecución de los dos proyectos descritos la empresa contribuirá principalmente con 5 de los 17 ODS propuestos por las Naciones Unidas, las mismas que se detallan a continuación:

**Figura 23**

*Objetivos de Desarrollo Sostenible*



*Nota.* Elaborado por los autores.

- ❖ **ODS 2. Hambre cero.** “El aumento de la productividad agrícola y la producción alimentaria sostenible son cruciales para ayudar a aliviar los riesgos del hambre” (UN, 2021).

- **Meta 2.1.** “Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año” (UN, 2021).
- Mediante el proyecto comunitario se contribuye a la producción alimentaria sostenible para la comunidad, orientándolos a tener una alimentación saludable y al alcance todo el año.
  
- ❖ **ODS 3. Salud y bienestar.** “Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades es esencial para el desarrollo sostenible” (UN, 2021).
- **Meta 3.4.** “Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar” (UN, 2021).
- El proyecto nutricional promueve a llevar una vida sana, tanto nutricionalmente como de bienestar general, poniendo en práctica la información recibida y los cambios de hábitos alimenticios.
  
- ❖ **ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.** “Un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida” (UN, 2021).
- **Meta 8.5.** “De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor” (UN, 2021).
- El proyecto comunitario genera oportunidades de monetización e intercambio de productos en las comunidades donde se desarrolle.

- ❖ **ODS 12. Producción y consumo responsables.** “El consumo y la producción sostenibles consisten en hacer más y mejor con menos. También se trata de desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental, aumentar la eficiencia de recursos y promover estilos de vida sostenibles. El consumo y la producción sostenibles pueden contribuir de manera sustancial a la mitigación de la pobreza y a la transición hacia economías verdes y con bajas emisiones de carbono” (UN, 2021).
  - **Meta 12.5.** “Para 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización” (UN, 2021).
    - Ambos proyectos están orientados a disminuir la cantidad de desperdicios innecesarios de alimentos y materiales que bien pudieran ser reciclados o reutilizados, además que contribuyen al desarrollo autosustentable de la sociedad.
  
- ❖ **ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos.** “Los ODS solo se pueden conseguir con asociaciones sólidas y cooperación. Para que un programa de desarrollo se cumpla satisfactoriamente, es necesario establecer asociaciones inclusivas (a nivel mundial, regional, nacional y local) sobre principios y valores, así como sobre una visión y unos objetivos compartidos que se centren primero en las personas y el planeta” (UN, 2021).
  - **Meta 17.17.** “Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas” (UN, 2021).
    - El proyecto de huertos comunitarios generará una liga robusta entre la empresa, la comunidad y la autoridad municipal, generando nuevas oportunidades de desarrollo sostenible para todos.

### **Voluntariado Corporativo.**

El voluntariado corporativo es una forma directa y concreta de colaboración de parte de la Organización, llegando a ser una herramienta práctica que se suma al programa de Responsabilidad Social Empresarial. Además, para lograr el voluntariado corporativo deben existir cuatro aspectos fundamentales: el impulso de la empresa, la participación de los colaboradores, la acción a través de organizaciones sociales, y la comunidad receptora. Dentro de la hoja de ruta planeada en el *Proyecto Comunitario Food & Seeds Vital* se introduce el voluntariado corporativo ya que cumple con todos los aspectos necesarios. Entre los beneficios del voluntariado corporativo para cada parte fundamental está la de ofrecer a la empresa la oportunidad de desarrollar nuevos proyectos de Responsabilidad Social debido al involucramiento y nexo que se generan entre las partes interesadas, y más importante aún por la visibilidad a nuevas necesidades de la comunidad receptora.

### **Costes de Implementación de la Estrategia de RSE.**

Para llevar a cabo el programa de RSE de la empresa y sus proyectos se destinará el 1% de las ventas anuales. La misma que se encuentra incluida en la proyección de Costos y Gastos del presupuesto de la empresa.

**Tabla 18**

*Proyección de Presupuesto del Programa RSE (Años 1 al 5)*

<b>Gastos Administrativos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Programa de RSE	1,059.12	1,271.03	1,525.23	1,830.20	2,196.39
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>39,109.76</b>	<b>45,760.23</b>	<b>48,707.51</b>	<b>52,336.02</b>	<b>55,944.49</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

*Detalle del Presupuesto del programa “Food & Seeds Vital”.*

Debido a los tiempos de arranque de las operaciones de Food & Seeds se ha decidido empezar el programa de Responsabilidad Social a partir del tercer semestre del año. En la Tabla 19 se detalla el presupuesto por cada proyecto.

**Tabla 19**

*Presupuesto RSE 2021 – Programa Food & Seeds Vital*

<b>Presupuesto Responsabilidad Social 2021 - Programa Food &amp; Seeds Vital</b>								
Actividades	T3			T4			Total	%
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
<b>Stakeholders Int.: Colaboradores</b>								
<b>Proyecto Nutricional Food &amp; Seeds Vital</b>								
Nutricionista	300.00	-	-	-	-	-	300.00	32%
Exámenes de Laboratorio	400.00	-	-	-	-	-	400.00	43%
Kit de Huerto Casero	35.68	-	-	-	-	-	35.68	4%
Gift Cards de Incentivos (Metas)	-	-	-	-	-	200.00	200.00	21%
<b>Total SH Interno</b>	<b>735.68</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>200.00</b>	<b>935.68</b>	<b>89%</b>
<b>Stakeholders Ext.: Comunidad</b>								
<b>Proyecto Comunitario Food &amp; Seeds Vital</b>								
Sustrato 50 Kg	17.50	-	-	-	-	-	17.50	14%
Semillas 5 Kg (varios)	24.00	-	-	-	-	-	24.00	20%
Seguimiento interno (movilización)	20.00	-	-	20.00	-	-	40.00	33%
Alimentación Voluntarios	20.00	-	-	20.00	-	-	40.00	33%
<b>Total SH Externo</b>	<b>81.50</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>40.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>121.50</b>	<b>11%</b>
<b>Total F&amp;S Vital</b>	<b>817.18</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>40.00</b>	<b>-</b>	<b>200.00</b>	<b>1,057.18</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

## Gerencia: Estudio Financiero

### Presupuesto

#### Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento.

El plan de inversiones para el proyecto Food & Seeds es de USD\$ 37,306.29, la cual se encuentra detallada en la Tabla 20.

**Tabla 20**

#### Plan de Inversiones

<b>Activos Fijos</b>	
Obras Civiles	3,650.00
Muebles y Enseres	3,214.00
Maquinarias y Herramientas	1,537.00
Equipos de Computación	605.00
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>9,006.00</b>
<b>Activos Diferidos</b>	
Gastos de Constitución	750.00
Registro de Marca	224.00
Desarrollo Página Web/App	5,000.00
Hosting/Dominio	3,840.00
Depósito/Alquiler	5,850.00
Permisos y Licencias	372.50
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>16,036.50</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	
<b>Factor Caja (Días)</b>	<b>35</b>
<b>Capital de Trabajo Operativo</b>	
Materiales Directos	4,883.50
Suministros y Servicios	186.67
Mano de Obra Directa	659.46
Mano de Obra Indirecta	969.75
Inventario Inicial	697.64
<b>Capital de Trabajo Administración y Ventas</b>	
Gastos Administrativos	3,801.81
Gastos de Ventas	614.67
Imprevistos (5%)	450.30
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>12,263.79</b>
<b>Total Plan de Inversiones</b>	<b>37,306.29</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

Los *Activos Fijos* corresponden al 24.14% del plan de inversiones, donde se consideran las adecuaciones u obras civiles de la planta de producción y oficina, la compra de muebles y enseres, las maquinarias y herramientas, y la compra de equipos de computación.

Los *Activos Diferidos* corresponden al 42.99% de la inversión inicial y se encuentran los Gastos de Constitución; el Registro de Marca en la SENADI, que como se mencionó en el Estudio Técnico, incluyen el registro de marca mixta, nombre y logo comercial, búsqueda fonética y el registro del software para a la App; el Depósito y Alquiler correspondiente a un año de alquiler por USD\$450.00 mensuales más un mes de depósito; el Hosting/Dominio por el alquiler del sitio web y repositorio App; finalmente, tenemos los gastos de Permisos y Licencias Municipales que se distribuyen de la siguiente manera: Cuerpo de Bomberos USD\$110.00, Patente Municipal USD\$42.50 (correspondiente a Patrimonios de USD\$20mil a \$40mil) y Tasa de Habilitación del Municipio USD\$220.00.

EL *Capital de Trabajo* correspondiente al 32.87% del plan de inversiones, representa los valores necesarios para la puesta en marcha del negocio en el que se incluyen los desembolsos para el funcionamiento de las operaciones.

**Tabla 21**

*Fuentes de Financiamiento*

<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Costo de K</b>
Préstamo Bancario	-	0%	0.00%
Aporte de Capital	37,306.29	100%	15.00%
<b>Total Financiamiento</b>	<b>37,306.29</b>	<b>100%</b>	<b>15.00%</b>

TMAR

*Nota.* Elaborado por los autores.

La única *Fuente de Financiamiento* de la empresa ha sido el aporte de capital de los socios, quienes definieron un Costo de Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 15%. Este modelo de financiación, evita que la empresa incurra en costos adicionales por financiamiento externo.

### **Políticas de Cobros, Pagos y Existencias.**

Las políticas son el conjunto de procedimientos que delimitan el campo de acción de un departamento, por lo tanto en Food & Seeds al no contar con un departamento financiero específico debido a su estructura organizacional, será el o la Asistente Financiero/Comercial y Mercadeo quien regulará la recaudación de la cartera por medio de las políticas de días de cobros y días de pagos; de manera que la empresa pueda contar con el flujo neto de efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y por su parte en el área de producción se regulan los niveles de inventario según el tipo de producto, la capacidad de almacenamiento, y las proyecciones de venta, con la consigna de minimizar los costos de almacenamiento.

### ***Políticas de Cobro.***

Las siguientes políticas de cobro se definen como el marco de referencia para que los clientes puedan acceder a un crédito dentro de la empresa:

- El crédito solamente se otorga a los clientes con categoría de distribuidor.
- Los clientes de categoría de consumidor final deberán cancelar en efectivo, cheque, transferencia o tarjeta de crédito en la oficina o por medio de la app de Food & Seeds.
- Para que sea considerado distribuidor, se deberá presentar su RUC personal o jurídico, con una actividad económica relacionada.
- El cliente deberá llenar un formulario con la información de su empresa o RUC personal completa.



- Según el historial de pagos y referencias comerciales se clasificará a los distribuidores en 3 grupos:
  - *Grupo A:* Distribuidores con excelente historial de pagos y referencias comerciales, a quienes se les concede 45 días máximo para el pago del saldo de la factura.
  - *Grupo B:* Distribuidores que según el historial de pagos han pagado máximo 2 días posterior al vencimiento del crédito, a quienes se les concede 30 días máximo para el pago del saldo de la factura.
  - *Grupo C:* Distribuidores nuevos o distribuidores que según el historial de pago han pagado a partir del tercer día de vencimiento del crédito, a quienes se les concede 15 días máximo de crédito para el pago del saldo de la factura.
- La categoría de los distribuidores se revisa semestralmente, si fuera necesario, un cliente distribuidor puede cambiar de categoría, en función de su historial de pagos en los últimos seis meses.
- El crédito se aplica con un pedido o venta mínima será de 40 kits.
- Todo crédito otorgado a los clientes exige el 40% (como mínimo) de un pago en efectivo al momento de la compra.
- La facturación se realizará de manera electrónica.

### ***Políticas de Pagos.***

Es de alta importancia para una empresa el poder analizar los días en los que la compañía paga todas sus obligaciones, para mantener una sana relación con todos los proveedores que forma parte de su ecosistema. (Robles Roman, 2012). Las siguientes políticas de pago se definen como el marco de referencia para que la empresa pueda cumplir sus obligaciones con sus proveedores, y mantener el nivel de calidad que requieren los productos de Food & Seeds:

- Los proveedores deberán contar con toda la documentación legal como, RUC, cédula de identidad, nombramiento del representante legal (en caso de ser persona jurídica).
- Se busca que los proveedores otorguen al menos 15 días de crédito para el pago de sus facturas.
- La factura deberá contar con toda la documentación que amerite la veracidad de la entrega de los materiales; por ejemplo, la guía de remisión con la firma del responsable de bodega.
- El pago se realizará el segundo y último viernes de cada mes en un horario de 3:00 pm a 5:00 pm, por medio de transferencia electrónica únicamente.
- El asistente financiero/mercadeo es el responsable de monitorear las cuentas y emisión de los reportes, esta tarea tendrá como respaldo a la gerencia general.
- Se procurará aprovechar los descuentos por pronto pago por parte de los proveedores.
- Los comprobantes de retención serán enviados al cliente en el plazo que lo dictamina la ley.

### ***Políticas de Existencias.***

Las siguientes políticas de existencias se definen como el marco de referencia para que la empresa pueda mantener un nivel de inventario de producto terminado y de materia prima suficiente para evitar el desabastecimiento y continuar con las operaciones planificadas de los productos de Food & Seeds.

#### ❖ *Políticas de existencias de Producto Terminado (Kit de Huerto Casero).*

- El sistema de manejo de inventario de la empresa será FIFO (Primer Kit en ser producido, Primer Kit en salir a venta).
- Se deberá contar con una existencia que pueda abastecer 5 días promedio de ventas.

- Los distribuidores que solicitan más de 40 Kits, deberán retirarlos desde la bodega.
- Se desea mantener inventario cero al final de cada periodo.

❖ *Políticas de existencias de Materia Prima.*

- La materia prima se categorizará bajo el sistema ABC.
- Se analizará semanalmente los tiempos de entrega de proveedores, esto por parte del supervisor de operaciones.
- El sistema de manejo de inventario de la materia prima en la empresa será FIFO (Primero en llegar a la bodega, Primero en ser utilizado para la producción).
- Se requiere que el inventario final de materia prima alcance un promedio de inversión entre el 3% y el 4% del total de los activos.

### **Capital de Trabajo.**

El capital de trabajo es un indicador o medida en la que la empresa conoce si está protegida o no frente a su situación de liquidez (Van Horne & Wachowicz Jr., 2010).

**Tabla 22**

*Capital de Trabajo*

<b>Capital de Trabajo</b>	
<b>Factor Caja (Días)</b>	<b>35</b>
<b>Capital de Trabajo Operativo</b>	
Materiales Directos	4,883.50
Suministros y Servicios	186.67
Mano de Obra Directa	659.46
Mano de Obra Indirecta	969.75
Inventario Inicial	697.64
<b>Capital de Trabajo Administración y Ventas</b>	
Gastos Administrativos	3,801.81
Gastos de Ventas	614.67
Imprevistos (5%)	450.30
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>12,263.79</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

El capital de trabajo de Food & Seeds es de USD\$12,263.79, con un factor caja de 35 días, se distribuye en USD\$7,397.02 correspondiente al 60.32% del capital y está destinado al trabajo operativo; y USD\$4,866.78 correspondiente al 39.68% del capital, se destina para administración y ventas, en este punto se considera 5% para imprevistos que puedan surgir durante la fase preoperativa. En la Tabla 22 se muestra el detalle de cada rubro.

### Programa y Calendario de Inversiones.

Para realizar los pagos de las inversiones es necesario llevar un control mediante un detallado cronograma, donde se programarán dichos pagos de acuerdo a las prioridades de ejecución. Los cuales están detalladas en la Figura 24 y se desarrollan en un período de 3 meses, los dos primeros para los desembolsos preoperativos y el tercer mes para el operativo.

**Figura 24**

*Programa y Calendario de Inversiones*

Operaciones / Actividades	Preoperativo								Operativo			
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Constitución de la Empresa	■	■	■									
Servicios Legales	■	■	■									
Permisos y Licencias				■	■	■	■					
Registro de marca							■	■				
Depósito / Alquiler				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Obras civiles / Adecuaciones				■	■	■	■	■				
Servicios Básicos						■	■					
Internet							■	■				
Hosting / Dominio (Web & App)								■	■			
Muebles y Enseres						■	■	■				
Maquinarias y Herramientas						■	■	■				
Equipos de Computación						■	■	■				
Suministros						■	■	■				
Mano de Obra Directa / Indirecta							■	■	■	■	■	■
Asistente Administrativo							■	■	■	■	■	■
Materia Prima e Insumos									■	■	■	■
Consultoría Externa (Agrónomo)							■	■	■	■	■	■
Facturación Electrónica									■	■	■	■
Marketing / Publicidad									■	■	■	■

*Nota.* Elaborado por los autores.

### Depreciaciones de Activos Fijos y Amortizaciones de Activos Diferidos.

Para los activos fijos se han considerado una vida útil de 10 años para las obras civiles, 5 años para muebles y enseres, 5 años para las maquinarias y herramientas, y por último 3 años para los equipos de computación. El valor residual para cada uno de estos activos es del 20% (véase Tabla 23). En el caso de los activos diferidos la amortización se realizará con una vida útil de 5 años. La misma que es el tiempo estimado de vida útil del proyecto y de recuperación de la inversión en base al uso (véase Tabla 24).

**Tabla 23**

#### *Depreciaciones de Activos Fijos*

Depreciación	Inversión	Anual	Mensual	Vida Útil	Valor Residual
Obras Civiles	3,650.00	292.00	24.33	10	730.00
Muebles y Enseres	3,214.00	514.24	42.85	5	642.80
Maquinarias y Herramientas	1,537.00	245.92	20.49	5	307.40
Equipos de Computación	605.00	161.33	13.44	3	121.00
<b>Total</b>	<b>9,006.00</b>	<b>1,213.49</b>	<b>101.12</b>		

Depreciación Anual	1	2	3	4	5
Obras Civiles	292.00	292.00	292.00	292.00	292.00
Muebles y Enseres	514.24	514.24	514.24	514.24	514.24
Maquinarias y Herramientas	245.92	245.92	245.92	245.92	245.92
Equipos de Computación	161.33	161.33	161.33	-	-
<b>Total Depreciación</b>	<b>1,213.49</b>	<b>1,213.49</b>	<b>1,213.49</b>	<b>1,052.16</b>	<b>1,052.16</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

**Tabla 24**

#### *Amortizaciones de Activos Diferidos*

Amortización	Inversión	Vida Útil (5 años)
Gastos de Constitución	750.00	150.00
Registro de Marca	224.00	44.80
Desarrollo Página Web/App	5,000.00	1,000.00
Hosting/Dominio	3,840.00	768.00
Depósito/Alquiler	5,850.00	1,170.00
Permisos y Licencias	372.50	74.50
<b>Total Amortización</b>	<b>16,036.50</b>	<b>3,207.30</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

### Programa de Producción y Ventas.

De acuerdo a lo determinado en la capacidad productiva dentro del marco del estudio técnico, se calcula que las unidades potenciales a producir y con una efectividad actual por operador del 60%, representan 7,603 Kits de Huertos Caseros anuales. Sin embargo, para el primer año de operaciones se estableció como objetivo penetrar al 2.5% del mercado potencial, lo que equivale a USD\$105,071.08. Por lo tanto, se considera una producción en el primer año de 3,753 Kits, distribuidos en 3,002 Kits para los distribuidores y 751 Kits para el consumidor final, con precios de USD\$25.35 y USD\$39 respectivamente, dando un resultado de ventas totales de USD\$105,371. Para los siguientes años se calcula una proyección de crecimiento anual de 20% alcanzando al quinto año ingresos de USD\$218,498.

**Tabla 25**

*Proyección de Producción y Ventas por año*

<b>Producción / Ventas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Producción Distribuidor	3,002	3,602	4,323	5,188	6,225
Producción Consumidor Final	751	901	1,081	1,297	1,556
<b>Total Producción</b>	<b>3,753</b>	<b>4,503</b>	<b>5,404</b>	<b>6,484</b>	<b>7,781</b>
Precio Distribuidor	25.35	25.35	25.35	25.35	25.35
Precio Consumidor Final	39.00	39.00	39.00	39.00	39.00
<b>Ventas (PxQ)</b>	<b>105,371</b>	<b>126,446</b>	<b>151,735</b>	<b>182,082</b>	<b>218,498</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

### Costos de Materias Primas, Materiales Indirectos, Suministros y Servicios, Mano de Obra Directa e Indirecta.

Los costos de materia prima e insumos directos están destinados a la producción de los Kits, las cuales dan un costo total de materia prima de USD\$ 20.06. Sin embargo, hay que considerar que el sustrato está contenido dentro de sacos de 50 Kg y las semillas en fundas de 5 Kg, ambas deberán ser distribuidas y empacadas con pesos específicos en las fundas

correspondientes para el Kit. Una vez realizado el proceso de empacado individual del sustrato y semillas se obtiene el costo variable unitario de USD\$ 8.92.

Los costos fijos están conformados por la mano de obra directa y la mano de obra indirecta, cuyos costos anuales son de USD\$ 6,783.04 y USD\$ 9,974.56 respectivamente. Se realiza un cálculo contable del total de esos valores para el total de producción que son 3,753 Kits, y da como resultado un costo fijo unitario de USD\$ 4.47.

### **Gastos de Administración, Ventas (Comisiones %) y Financieros.**

Dentro de los gastos administrativos se contempla un incremento del sueldo del personal del 10% a partir del segundo año de operaciones. Además, se incluyen en estos gastos la consultoría del agrónomo y el programa de Responsabilidad Social Empresarial. En la Tabla 26 se detalla la proyección de gastos administrativos. Respecto a los gastos de ventas (véase Tabla 27) se consideran el 5% de las ventas para Marketing y el 1% para comisiones o incentivos, así como está establecido en las Políticas Salariales de la empresa.

**Tabla 26**

#### *Gastos de Administración*

<b>Gastos Administrativos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldo Personal Administrativo	23,140.64	25,454.70	28,000.17	30,800.19	33,880.21
Arriendo	5,850.00	5,400.00	5,400.00	5,778.00	5,778.00
Renovación Permisos y Licencias	-	352.50	352.50	352.50	352.50
Servicios Básicos	1,320.00	1,386.00	1,455.30	1,528.07	1,604.47
Servicios Contables	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
Servicios Legales	-	250.00	250.00	250.00	250.00
Suministros	600.00	630.00	661.50	694.58	729.30
Internet	600.00	630.00	661.50	694.58	729.30
Mantenimiento de Equipos y Oficina	120.00	126.00	132.30	138.92	145.86
Programa de RSE	1,053.71	1,264.46	1,517.35	1,820.82	2,184.98
Consultor Externo (Agrónomo)	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Facturación Electrónica	180.00	180.00	189.00	189.00	198.45
Renovaciones Hosting/Dominio	-	3,840.00	3,840.00	3,840.00	3,840.00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>39,104.35</b>	<b>45,753.66</b>	<b>48,699.62</b>	<b>52,326.64</b>	<b>55,933.08</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

Tabla 27

*Gastos de Ventas*

<b>Gastos de Ventas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Comisiones (1% Ventas)	1,053.71	1,264.46	1,517.35	1,820.82	2,184.98
Marketing y Publicidad (5% Ventas)	5,268.56	6,322.28	7,586.73	9,104.08	10,924.89
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>6,322.28</b>	<b>7,586.73</b>	<b>9,104.08</b>	<b>10,924.89</b>	<b>13,109.87</b>

Nota. Elaborado por los autores.

*Planeación Financiera***Flujo de Caja Proyectado.**

Tabla 28

*Flujo de Caja Proyectado*

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>Inv. Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		96,590.34	124,689.35	149,627.22	179,552.66	215,463.19
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		32,077.95	39,888.23	47,865.88	57,439.06	68,926.87
MANO DE OBRA DIRECTA		6,783.04	10,174.56	10,174.56	10,174.56	10,174.56
MANO DE OBRA INDIRECTA		9,974.56	9,974.56	9,974.56	9,974.56	9,974.56
GASTOS ADMINISTRATIVOS		39,104.35	45,753.66	48,699.62	52,326.64	55,933.08
GASTOS DE VENTAS		6,322.28	7,586.73	9,104.08	10,924.89	13,109.87
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS		-	794.04	1,255.21	3,174.06	5,487.11
IMPUESTO A LA RENTA		-	1,124.89	1,778.21	4,496.59	7,773.41
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>94,262.18</b>	<b>115,296.68</b>	<b>128,852.12</b>	<b>148,510.36</b>	<b>171,379.45</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>2,328.16</b>	<b>9,392.67</b>	<b>20,775.10</b>	<b>31,042.30</b>	<b>44,083.74</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CRÉDITOS BANCARIOS		-	-	-	-	-
APORTE DE CAPITAL	37,306.29					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>37,306.29</b>					
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		-	-	-	-	-
PAGO DE CRÉDITO BANCARIO		-	-	-	-	-
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
OBRAS CIVILES	3,650.00					
MUEBLES Y ENSERES	3,214.00					
MAQUINARIAS	1,537.00					
EQUIPOS DE CÓMPUTO	605.00					
ACTIVOS DIFERIDOS	16,036.50					
CAPITAL DE TRABAJO	12,263.79					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>37,306.29</b>					
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>						
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-37,306.29</b>	<b>2,328.16</b>	<b>9,392.67</b>	<b>20,775.10</b>	<b>31,042.30</b>	<b>44,083.74</b>

Nota. Elaborado por los autores.



Para la evaluación del proyecto es de vital importancia tener la información sobre la liquidez del negocio y conocer de antemano la disponibilidad de efectivo. De acuerdo a Córdoba (2006) “es un estado financiero que mide los movimientos de efectivo, excluyendo aquellas operaciones que, como la depreciación y amortización, constituyen una salida de dinero” (p.210).

Durante todo el periodo del proyecto Food & Seeds se presenta un flujo positivo con un inicio ajustado de USD\$ 2,328.16 en el primer año, pero con un crecimiento del 303% para el año siguiente y manteniendo el incremento constante hasta el final del periodo. Por consiguiente, la empresa podrá solventar todos los costos y gastos que amerite en sus actividades.

### **Estado de Pérdidas y Ganancias.**

El Estado de Resultados de Food & Seeds muestra los ingresos operacionales generados por las ventas (véase Tabla 29). Desde el primer año existe una utilidad neta la cual se incrementa año a año llegando al quinto año a USD \$ 35,469 que corresponde al 16.23%, Dentro del periodo de cinco años no ha existido ninguna inversión en activos fijos. En cuanto a los gastos de depreciación en el cuarto año existe una disminución por el desgaste de los equipos de computación, y los gastos por amortización se mantienen durante los cinco años. Además, la empresa no cuenta con deudas a terceros por ello no se consideran gastos financieros. Dentro de este estudio se considera la participación del 15% de trabajadores y el 25% correspondiente al impuesto a la renta, los cuales crecen anualmente por el incremento de la utilidad que se va generando anualmente. Por último, la empresa genera un EBITDA en el periodo inicial del 9.27% el cual crece durante los años del proyecto hasta el 27.41 %, creciendo casi tres veces; sin embargo, el EBIT inicia en un 5.02 % y termina en el quinto año en 25.46% creciendo casi cinco veces desde el periodo inicial, y eso se debe a que la empresa no ha realizado nuevas inversiones en activos fijos, aunque se van aumentando los ingresos.

Tabla 29

## Estado de Resultados Proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>	<b>Año 1</b>	<b>%</b>	<b>Año 2</b>	<b>%</b>	<b>Año 3</b>	<b>%</b>	<b>Año 4</b>	<b>%</b>	<b>Año 5</b>	<b>%</b>
VENTAS	105,371.28	100%	126,445.54	100%	151,734.64	100%	182,081.57	100%	218,497.89	100%
(-) COSTO DE VENTAS	50,230.24	47.67%	60,316.29	47.70%	68,349.73	45.05%	77,989.85	42.83%	89,557.99	40.99%
UTILIDAD BRUTA	55,141.04	52.33%	66,129.24	52.30%	83,384.92	54.95%	104,091.72	57.17%	128,939.89	59.01%
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	39,104.35	37.11%	45,753.66	36.18%	48,699.62	32.10%	52,326.64	28.74%	55,933.08	25.60%
(-) GASTOS DE VENTAS	6,322.28	6.00%	7,586.73	6.00%	9,104.08	6.00%	10,924.89	6.00%	13,109.87	6.00%
EBITDA	9,714.41	9.22%	12,788.85	10.11%	25,581.22	16.86%	40,840.19	22.43%	59,896.94	27.41%
(-) GASTOS DE AMORTIZACIÓN	3,207.30	3.04%	3,207.30	2.54%	3,207.30	2.11%	3,207.30	1.76%	3,207.30	1.47%
(-) GASTOS DE DEPRECIACIÓN	1,213.49	1.15%	1,213.49	0.96%	1,213.49	0.80%	1,052.16	0.58%	1,052.16	0.48%
EBIT	5,293.61	5.02%	8,368.06	6.62%	21,160.42	13.95%	36,580.73	20.09%	55,637.48	25.46%
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	5,293.61	5.02%	8,368.06	6.62%	21,160.42	13.95%	36,580.73	20.09%	55,637.48	25.46%
(-) 15% PARTICIPACIÓN	794.04	0.75%	1,255.21	0.99%	3,174.06	2.09%	5,487.11	3.01%	8,345.62	3.82%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4,499.57	4.27%	7,112.85	5.63%	17,986.36	11.85%	31,093.62	17.08%	47,291.86	21.64%
(-) 25% IMPUESTOS	1,124.89	1.07%	1,778.21	1.41%	4,496.59	2.96%	7,773.41	4.27%	11,822.97	5.41%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3,374.68</b>	<b>3.20%</b>	<b>5,334.64</b>	<b>4.22%</b>	<b>13,489.77</b>	<b>8.89%</b>	<b>23,320.22</b>	<b>12.81%</b>	<b>35,468.90</b>	<b>16.23%</b>

Nota. Elaborado por los autores.

## Balance General.

El balance general es por sí mismo una radiografía de la situación de la compañía en un momento o periodo específico de tiempo (Guzmán, Guzmán, & Romero, 2005).

**Tabla 30**

### *Balance General Proyectado*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA BANCOS	8,737.99	16,959.87	32,955.34	56,977.06	85,547.90
CUENTAS POR COBRAR	13,171.41	15,805.69	18,966.83	22,760.20	27,312.24
INVENTARIOS	1,463.49	1,756.19	2,107.43	2,528.91	3,034.69
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>23,372.89</b>	<b>34,521.75</b>	<b>54,029.59</b>	<b>82,266.17</b>	<b>115,894.83</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
TERRENO	-	-	-	-	-
OBRAS CIVILES	3,650.00	3,650.00	3,650.00	3,650.00	3,650.00
MUEBLES Y ENSERES	3,214.00	3,214.00	3,214.00	3,214.00	3,214.00
MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS	1,537.00	1,537.00	1,537.00	1,537.00	1,537.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	605.00	605.00	605.00	605.00	605.00
(-) DEPRECIACIONES	-1,213.49	-2,426.99	-3,640.48	-4,692.64	-5,744.80
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>7,792.51</b>	<b>6,579.01</b>	<b>5,365.52</b>	<b>4,313.36</b>	<b>3,261.20</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>					
ACTIVOS DIFERIDOS	16,036.50	16,036.50	16,036.50	16,036.50	16,036.50
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	3,207.30	6,414.60	9,621.90	12,829.20	16,036.50
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>12,829.20</b>	<b>9,621.90</b>	<b>6,414.60</b>	<b>3,207.30</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>43,994.60</b>	<b>50,722.66</b>	<b>65,809.71</b>	<b>89,786.83</b>	<b>119,156.03</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
CTA POR PAGAR PROVEEDORES	1,394.69	1,673.63	2,008.36	2,410.03	2,892.04
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	-	-	-	-	-
IMPUESTOS POR PAGAR	1,124.89	1,778.21	4,496.59	7,773.41	11,822.97
PARTICIPACIÓN POR PAGAR	794.04	1,255.21	3,174.06	5,487.11	8,345.62
INTERESES POR PAGAR CP	-	-	-	-	-
PORCIÓN CORRIENTE DE DEUDA LP	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3,313.63</b>	<b>4,707.05</b>	<b>9,679.01</b>	<b>15,670.55</b>	<b>23,060.62</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
DEUDA A LP	-	-	-	-	-
INTERESES POR PAGAR LP	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,313.63</b>	<b>4,707.05</b>	<b>9,679.01</b>	<b>15,670.55</b>	<b>23,060.62</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
APORTES DE ACCIONISTAS	37,306.29	37,306.29	37,306.29	37,306.29	37,306.29
UTILIDAD RETENIDA	-	3,374.68	5,334.64	13,489.77	23,320.22
APORTES A FUTURAS CAPITALIZACIONE	-	-	-	-	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3,374.68	5,334.64	13,489.77	23,320.22	35,468.90
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>40,680.97</b>	<b>46,015.61</b>	<b>56,130.70</b>	<b>74,116.28</b>	<b>96,095.41</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>43,994.60</b>	<b>50,722.66</b>	<b>65,809.71</b>	<b>89,786.83</b>	<b>119,156.03</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

El Balance General de Food & Seeds se encuentra compuesto por el activo, el cual representa todas las inversiones económicas de la empresa a lo largo de los años del proyecto. El activo total en el primer año inicia con un total de USD\$43,994.60 y se espera que en los siguientes cinco años crecerá un 171% llegando a un total de USD\$119,156.03. El activo está compuesto por el activo corriente o circulante, el cual representa las inversiones de la empresa ordenados según la liquidez, en este contexto se considera que la empresa pasaría de un activo corriente de USD\$23,372.89 en el primer año a finalizar el quinto año con USD\$115,894.83.

En cambio, los activos fijos que son aquellos bienes adquiridos y cuyos valores van disminuyendo anualmente, inician representando un 18% del activo total, y al finalizar el quinto año representan solamente el 3%, es decir, como no han mejorado los activos fijos o adquiridos nuevos durante este tiempo, nos encontramos con un activo fijo devaluado.

Por su parte los activos diferidos, son los bienes intangibles como el alquiler de la planta de producción y oficina, gastos de constitución, y el desarrollo de la página web y el dominio, los cuales se van pagando a lo largo del tiempo. Los activos diferidos inician representando un 29% del total del activo y al final del quinto año ya no tienen representación puesto que se encuentran cancelados en su totalidad.

El pasivo corresponde al financiamiento externo, entre los cuales encontramos las cuentas por pagar a proveedores e impuestos fiscales. La empresa solamente tiene pasivo corriente ya que su fuente de financiamiento principal es originada por las aportaciones de capital de los accionistas y las utilidades generadas por la operación del negocio. El pasivo inicia representado el 8% del activo y termina representando un 19% gracias al efecto del incremento de las ventas anualmente y creando el mismo efecto de aumento en las cuentas por pagar.

Finalmente, el patrimonio es donde contamos con la aportación inicial de los accionistas, y la utilidad generada en cada periodo fiscal.

### *Evaluación del Proyecto*

#### **Punto de Equilibrio.**

El análisis de punto de equilibrio permite contar con puntos de referencia para la planificación a largo plazo (Empresarial, 2017).

Mediante este cálculo se determina que para alcanzar un punto de equilibrio la empresa requiere vender 875 Kits, lo que equivale a un valor de USD\$24,559.15.

Para el cálculo contable se considera el precio promedio ponderado de USD\$28.08 (véase Tabla 32), debido a la diferencia de precios entre el distribuidor y el consumidor final; también están el costo fijo total de USD\$16,757.60 y el costo variable unitario de USD\$8.92 (véase Tabla 31). Cuyas fórmulas son: P.E. (unidades) = CFT / PUV-CVU; y P.E. (ventas) = CFT / 1-(CVU-PVU).

**Tabla 31**

#### *Proyección de Ventas y Costos Totales*

<b>Producción / Ventas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Producción Distribuidor	3,002	3,602	4,323	5,188	6,225
Producción Consumidor Final	751	901	1,081	1,297	1,556
<b>Total Producción</b>	<b>3,753</b>	<b>4,503</b>	<b>5,404</b>	<b>6,484</b>	<b>7,781</b>
Precio Distribuidor	25.35	25.35	25.35	25.35	25.35
Precio Consumidor Final	39.00	39.00	39.00	39.00	39.00
<b>Ventas (PxQ)</b>	<b>105,371</b>	<b>126,446</b>	<b>151,735</b>	<b>182,082</b>	<b>218,498</b>
Costo Variable	33,472.64	40,167.17	48,200.61	57,840.73	69,408.87
Costo Fijo	16,757.60	16,757.60	16,757.60	16,757.60	16,757.60
<b>Costo Total</b>	<b>50,230.24</b>	<b>56,924.77</b>	<b>64,958.21</b>	<b>74,598.33</b>	<b>86,166.47</b>

*Nota.* Elaborado por los autores.

**Tabla 32***Precio Promedio Ponderado*

<b>Precio Promedio Ponderado</b>			<b>\$</b>	<b>28.08</b>
	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Ponderación</b>	
Producción Distribuidor	3,002	25.35	80%	
Producción Consumidor Final	751	39.00	20%	

*Nota.* Elaborado por los autores.

### **Viabilidad Financiera.**

Para poder determinar si es el proyecto es viable y que este genera una rentabilidad mayor a la esperada, se ha utilizado el análisis del *Valor Actual Neto (VAN)*, en donde los flujos netos de efectivo anuales son descontados a la *Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)* la cual es el 15%.

El resultado de este análisis, determinó que el VAN para este proyecto es de \$25,146.31, siendo un valor positivo en relación a la inversión realizada y con un TIR (Tasa Interna de Retorno) del 32.1%, el cual supera a la TMAR. Para finalizar el análisis de viabilidad, se determinó que el total de la inversión más la rentabilidad exigida se recuperan en el tiempo previsto en la vida útil del proyecto, es decir al finalizar el quinto año (véase Tabla 33).

**Tabla 33***Payback (Periodo de Retorno)*

<b>PAYBACK</b>				
<b>Periodo</b>	<b>Inversión</b>	<b>Flujo</b>	<b>Rentabilidad Exigida</b>	<b>Recuperación Inversión</b>
1	37,306.29	2,328.16	5,595.94	-3,267.78
2	37,306.29	9,392.67	5,595.94	3,796.72
3	33,509.57	20,775.10	5,026.44	15,748.66
4	17,760.91	31,042.30	2,664.14	28,378.16
5	-10,617.26	44,083.74	-1,592.59	45,676.33

*Nota.* Elaborado por los autores.

## **Índices Financieros.**

### ***Índices de Eficiencia.***

- *Rotación de Activo Total*, de utilidad para determinar la eficiencia de los activos para generar ventas, cuanto mayor sea a 1 es mejor para la empresa. Para el primer año el índice es de 2.4 lo cual los activos están siendo efectivos.
- *Índice de Liquidez o Razón Circulante*, permitirá medir la capacidad de la empresa de pagar los préstamos o deudas a corto plazo. El resultado es de 7.05 para el primer año, lo cual representa a que con los activos corrientes se pueden pagar 7.05 veces los pasivos de corto plazo. El índice es alto debido a que la empresa al ser financiada con capital propio, no tiene apalancamiento en intereses por pagar a corto plazo ni deuda a largo plazo.

### ***Índices de Rentabilidad.***

- *ROE (Return on Equity o Rendimiento sobre Recursos Propios)*, es uno de los ratios o índices financieros más importantes ya que mide la rentabilidad del capital de los accionistas. Para el primer año de operación el índice es positivo con 8% y creciente durante los siguientes años llegando al 37% en el quinto año, lo cual muestra que el proyecto resulta rentable para los accionistas.
- *ROS (Return on Sales o Margen de Rentabilidad Neta)*, este ratio indica el porcentaje sobrante de los ingresos luego de deducir los costos y gastos. Para el primer año muestra un tímido 3% debido principalmente al año de inicio de la empresa y existen los gastos preoperativos que demandan en ese periodo, además de ventas conservadoras hasta ir ganando posicionamiento.
- *ROA (Return on Assets o Rendimiento sobre los Activos)*, indica la capacidad de los activos totales para producir resultados operativos. Para el primer año es de 8% y al igual que los otros

índices es creciente hasta llegar a 30% para el quinto año, lo que indica que los activos están siendo efectivos para producir.

- A pesar de que los índices de rentabilidad se muestran favorables, se debe considerar evaluar los índices promedios de la industria, con el objetivo de hacer un análisis de evolución y comparativo de ventas, costos y cantidad de competidores.

### *Índices de Endeudamiento.*

- *Pasivo / Activo*, indica el apalancamiento de los activos de la empresa con pasivos o por capital. Se muestra un 8% en el primer año e incrementa hasta alcanzar a 19% al quinto año, debido a las cuentas por pagar en impuestos y participación.
- *Capital / Activo*, en este índice se visualiza el financiamiento de los activos con el capital de los accionistas. Con 92% en el primer año, siendo la mayor parte financiada a los activos fijos y diferido por el desarrollo de la App.

**Tabla 34**

### *Indicadores Financieros*

<b>ÍNDICES DE EFICIENCIA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL (VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL)	2.40	2.49	2.31	2.03	1.83
ÍNDICE DE LIQUIDEZ (ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE)	7.05	7.33	5.58	5.25	5.03
<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>					
ROE (UTILIDAD NETA / PATRIMONIO)	8%	12%	24%	31%	37%
ROS (UTILIDAD NETA / VENTAS)	3%	4%	9%	13%	16%
ROA (UTILIDAD NETA / ACTIVOS)	8%	11%	20%	26%	30%
<b>ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO</b>					
PASIVO / ACTIVO	8%	9%	15%	17%	19%
CAPITAL / ACTIVO	92%	91%	85%	83%	81%

*Nota.* Elaborado por los autores.



### **Análisis de Sensibilidad.**

Es imperativo para cualquier inversionista realizar varios análisis de sensibilidad para reconocer posibles escenarios e identificar la viabilidad del proyecto, minimizando riesgos en la inversión (Meza Orozco, 2005). Por lo tanto, para poder mitigar cualquier vicisitud se analizan 3 escenarios considerados posibles, ya que son los más comunes durante la comercialización de un producto.

- ❖ **Escenario 1.** Como primera variable para el análisis de sensibilidad se escogió a los gastos administrativos. Se consideró un incremento anual del 20% de esta variable a partir del segundo año, con lo cual se procedió a realizar el análisis del VAN y TIR, concluyendo que bajo este escenario el TIR es de 15.21% y el VAN sigue positivo con \$277.57, por lo que el proyecto aún se considera viable. Por consiguiente, el proyecto tiene suficiente liquidez para soportar un incremento del 20 % de los gastos a partir del segundo año (véase Tabla 35).
- ❖ **Escenario 2.** La segunda variable para el análisis de sensibilidad es el ingreso por las ventas. Si los ingresos por ventas disminuyeran el 6% anual desde el primer año, encontramos que el proyecto no es viable, debido a que en el resultado del análisis obtenemos una TIR del 12%, porcentaje de rentabilidad menor a la esperada los accionistas, incluso el VAN es negativo con -\$4,040.09; por lo tanto, el proyecto definitivamente no tiene viabilidad (véase Tabla 36).
- ❖ **Escenario 3.** La tercera y última variable para el análisis de sensibilidad es igual a la anterior, con la diferencia si los ingresos por ventas disminuyen el 5% anual. En esta encontramos que el proyecto si es viable, ya que obtenemos un TIR de 15.59%, siendo mayor que la TMAR y VAN positivo con \$824.31. Este mínimo cambio de 1% nos permite identificar que el proyecto es altamente sensible a las variaciones ocurridas en esta variable (véase Tabla 37).

Tabla 35

Análisis de Sensibilidad I (20% de Aumento en Gastos Administrativos)

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>Inv. Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		96,590.34	124,689.35	149,627.22	179,552.66	215,463.19
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		32,077.95	39,888.23	47,865.88	57,439.06	68,926.87
MANO DE OBRA DIRECTA		6,783.04	10,174.56	10,174.56	10,174.56	10,174.56
MANO DE OBRA INDIRECTA		9,974.56	9,974.56	9,974.56	9,974.56	9,974.56
GASTOS ADMINISTRATIVOS		39,104.35	54,904.39	58,439.54	62,791.97	67,119.69
GASTOS DE VENTAS		6,322.28	7,586.73	9,104.08	10,924.89	13,109.87
PARTICIPACION DE EMPLEADOS		-	794.04	1,255.21	3,174.06	5,487.11
IMPUESTO A LA RENTA		-	1,124.89	1,778.21	4,496.59	7,773.41
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>94,262.18</b>	<b>124,447.41</b>	<b>138,592.04</b>	<b>158,975.69</b>	<b>182,566.07</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>2,328.16</b>	<b>241.94</b>	<b>11,035.17</b>	<b>20,576.97</b>	<b>32,897.13</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	37,306.29					
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	37,306.29	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-37,306.29</b>	<b>2,328.16</b>	<b>241.94</b>	<b>11,035.17</b>	<b>20,576.97</b>	<b>32,897.13</b>

<b>PAYBACK</b>				
Periodo	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión
1	37,306.29	2,328.16	5,595.94	-3,267.78
2	37,306.29	241.94	5,595.94	-5,354.01
3	37,306.29	11,035.17	5,595.94	5,439.23
4	31,867.06	20,576.97	4,780.06	15,796.91
5	16,070.15	32,897.13	2,410.52	30,486.60
6	-14,416.45			
	<b>TIR</b>	<b>15.21%</b>	<b>VAN</b>	<b>277.57</b>

Nota. Elaborado por los autores.

Tabla 36

Análisis de Sensibilidad 2 (6% de Disminución en Ventas)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		90,794.92	117,207.99	140,649.58	168,779.50	202,535.40
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		32,077.95	39,888.23	47,865.88	57,439.06	68,926.87
MANO DE OBRA DIRECTA		6,783.04	10,174.56	10,174.56	10,174.56	10,174.56
MANO DE OBRA INDIRECTA		9,974.56	9,974.56	9,974.56	9,974.56	9,974.56
GASTOS ADMINISTRATIVOS		39,104.35	45,753.66	48,699.62	52,326.64	55,933.08
GASTOS DE VENTAS		6,322.28	7,586.73	9,104.08	10,924.89	13,109.87
PARTICIPACION DE EMPLEADOS		-	794.04	1,255.21	3,174.06	5,487.11
IMPUESTO A LA RENTA		-	1,124.89	1,778.21	4,496.59	7,773.41
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>94,262.18</b>	<b>115,296.68</b>	<b>128,852.12</b>	<b>148,510.36</b>	<b>171,379.45</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>-3,467.26</b>	<b>1,911.31</b>	<b>11,797.46</b>	<b>20,269.14</b>	<b>31,155.95</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	37,306.29					
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	37,306.29	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>		-	-	-	-	-
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-37,306.29</b>	<b>-3,467.26</b>	<b>1,911.31</b>	<b>11,797.46</b>	<b>20,269.14</b>	<b>31,155.95</b>

<b>PAYBACK</b>				
Periodo	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión
1	37,306.29	-3,467.26	5,595.94	-9,063.20
2	37,306.29	1,911.31	5,595.94	-3,684.64
3	37,306.29	11,797.46	5,595.94	6,201.52
4	31,104.77	20,269.14	4,665.72	15,603.42
5	15,501.35	31,155.95	2,325.20	28,830.75
6	-13,329.40			
	<b>TIR</b>	<b>12.05%</b>	<b>VAN</b>	<b>-4,040.09</b>

Nota. Elaborado por los autores.

Tabla 37

Análisis de Sensibilidad 3 (5% de Disminución de Ventas)

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>Inv. Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		91,760.82	118,454.88	142,145.86	170,575.03	204,690.03
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES		32,077.95	39,888.23	47,865.88	57,439.06	68,926.87
MANO DE OBRA DIRECTA		6,783.04	10,174.56	10,174.56	10,174.56	10,174.56
MANO DE OBRA INDIRECTA		9,974.56	9,974.56	9,974.56	9,974.56	9,974.56
GASTOS ADMINISTRATIVOS		39,104.35	45,753.66	48,699.62	52,326.64	55,933.08
GASTOS DE VENTAS		6,322.28	7,586.73	9,104.08	10,924.89	13,109.87
PARTICIPACION DE EMPLEADOS		-	794.04	1,255.21	3,174.06	5,487.11
IMPUESTO A LA RENTA		-	1,124.89	1,778.21	4,496.59	7,773.41
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>94,262.18</b>	<b>115,296.68</b>	<b>128,852.12</b>	<b>148,510.36</b>	<b>171,379.45</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>-2,501.36</b>	<b>3,158.20</b>	<b>13,293.74</b>	<b>22,064.67</b>	<b>33,310.58</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	37,306.29					
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	37,306.29	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>						
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-37,306.29</b>	<b>-2,501.36</b>	<b>3,158.20</b>	<b>13,293.74</b>	<b>22,064.67</b>	<b>33,310.58</b>

<b>PAYBACK</b>				
Periodo	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión
1	37,306.29	-2,501.36	5,595.94	-8,097.30
2	37,306.29	3,158.20	5,595.94	-2,437.74
3	37,306.29	13,293.74	5,595.94	7,697.79
4	29,608.50	22,064.67	4,441.28	17,623.39
5	11,985.11	33,310.58	1,797.77	31,512.82
6	-19,527.71			
	<b>TIR</b>	<b>15,59%</b>	<b>VAN</b>	<b>824.31</b>

Nota. Elaborado por los autores.

## Conclusiones y Recomendaciones

En el presente estudio se estableció para la empresa Food & Seeds, las directrices del área administrativa, se logró identificar los diferentes grupos de interés que intervienen en la organización, tanto de manera directa como indirecta. Con respecto al organigrama, al ser una empresa pequeña y que recién está iniciando en el mercado, plasmamos los diferentes perfiles profesionales de forma concéntrica, y como resultado priorizamos la atención al cliente, ya sea este interno o externo. Como parte de la estructura organizacional se elaboran y se validan los perfiles para cada uno de los cargos a ser desempeñados dentro de la empresa, por lo tanto, se crean parámetros para el proceso de selección del talento humano que van a ocupar dichas plazas laborales. En adición, se colocaron dentro de las prioridades implementar una política salarial alineadas a los beneficios de la ley ecuatoriana y a su vez hacer efectivo un plan de incentivos para los colaboradores.

Se desarrollan dos proyectos de Responsabilidad Social Corporativa orientados a los grupos de interés internos y externos (comunidad) en la búsqueda de fomentar e impulsar el cultivo doméstico a través del autoabastecimiento y una alimentación saludable, poniendo en práctica desde nuestra comunidad uno de nuestros principales principios que es contribuir con el medio ambiente.

Finalmente, podemos concluir mediante los resultados presentados y analizados en este documento, que el modelo de negocio Food & Seeds es viable.

La Gerencia Administrativa emite las siguientes recomendaciones:

- Evaluar a partir del segundo año los índices de producción y de ventas obtenidos, para identificar posible incremento en el personal de nómina.
- Capacitar al personal con talleres o charlas enfocadas a las actividades que desempeñan dentro de la organización.
- Establecer una planificación para el control de las actividades administrativas y con ello evitar malas prácticas dentro de la organización.
- Trabajar activamente en la cadena de valor para crear nuevos proyectos de responsabilidad social y potenciar los existentes.
- Construir relaciones duraderas y sólidas con nuestros stakeholders, fortaleciendo la imagen de la empresa a través de la mejora continua.
- Trabajar junto con el departamento de Marketing, la realización de campañas que impulsen el programa de Responsabilidad Social Corporativa.

## Referencias Bibliográficas

- Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito Cuarta edición*. México: McGrawHill.
- ARCOTEL. (2020). <http://www.arcotel.gob.ec>. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas2/>
- Banco Mundial. (17 de Abril de 2020). <https://www.bancomundial.org>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#2>
- BBC. (9 de Octubre de 2019). *BBC News*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49978717>
- BCE. (2020). <https://www.bce.fin.ec>. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- CESLA. (2020). <https://www.cesla.com>. Obtenido de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=18089>
- Córdoba, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos Segunda edición*. ECOE Ediciones.
- Drucker, P. F. (1990). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- EkosNegocios. (2018). <https://www.ekosnegocios.com>. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/analisis-como-esta-ecuador-cuando-hablamos-de-innovacion>
- El Comercio. (2020). <https://www.elcomercio.com>. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/pib-ecuador-contraccion-banco-central.html#:~:text=A%20un%20mes%20de%20que,%2C1%25%20en%20el%202021>.
- El Telégrafo. (2020). <https://www.eltelegrafo.com.ec>. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/los-retos-para-garantizar-la-soberania-alimentaria-en-ecuador>
- El Universo. (12 de Septiembre de 2020). <https://www.eluniverso.com>. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/09/11/nota/7973929/bonos-riesgo-pais-ecuador-cae-1900-puntos-jp-morgan-bonos-2030-2035>
- Empresarial, R. d. (2017). *Ecorfan*. Obtenido de [https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias\\_del\\_Desarrollo\\_Empresarial/vol3num8/Revista\\_de\\_Estrategias\\_del\\_Desarrollo\\_Empresarial\\_V3\\_N8\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial/vol3num8/Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V3_N8_2.pdf)

- FAO. (10-13 de Junio de 2002). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de Informe de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación: cinco años después: <http://www.fao.org/3/a-y7106s.pdf>
- FAO. (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/V8490S/v8490s06.htm#4.2%20costos%20variables%20o%20directos>
- Guzmán, A., Guzmán, D., & Romero, T. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Hernández-Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- ILO. (2005). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_006116/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_006116/lang-es/index.htm)
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Jáuregui, 2001 como se citó en Córdoba. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. ECOE Ediciones.
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2009). *Marketing Novena edición*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica Decimoprimer edición*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing Decimocuarta edición*. México: Pearson Educación.
- Meza Orozco, J. d. (2005). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- OMPI. (s.f.). <https://www.wipo.int>. Obtenido de <https://www.wipo.int/about-ip/es/>
- OMS. (2003). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de [https://www.who.int/nutrition/publications/obesity/WHO\\_TRS\\_916\\_spa.pdf](https://www.who.int/nutrition/publications/obesity/WHO_TRS_916_spa.pdf)
- OMS. (31 de Agosto de 2018). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Paho.org. (2021). <https://www.paho.org>. Obtenido de [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14270:sistemas-alimentarios-sostenibles-para-una-alimentacion-saludable&Itemid=72259&lang=fr](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=14270:sistemas-alimentarios-sostenibles-para-una-alimentacion-saludable&Itemid=72259&lang=fr)



- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, S. R. (s.f.). *Economiatic*. Obtenido de <https://economiatic.com/objetivos-smart/>
- Restrepo, C. E. (2006). Enfoque Estratégico del Servicio al Cliente. *Scientia Et Technica*, 289-294.
- Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. Tlalnepantla, México: RED TERCER MILENIO S.C. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
- Rupturas. (21 de Julio de 2019). <https://revistarupturas.com>. Obtenido de <https://revistarupturas.com/la-biodiversidad-clave-del-desarrollo-sustentable-del-ecuador/>
- Sapag, C. N. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación 2a edición*. Santiago de Chile: Pearson.
- SICE. (s.f.). <http://www.sice.oas.org>. Obtenido de [http://www.sice.oas.org/int\\_prop/nat\\_leg/ecuador/1320b.asp](http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/ecuador/1320b.asp)
- Soberaniaalimentaria.gob.ec. (2010). <https://www.soberaniaalimentaria.gob.ec>. Obtenido de <https://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/pacha/wp-content/uploads/2011/04/LORSA.pdf>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- UN. (2021). *United Nations*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- UNDP. (2019). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.ec.undp.org/>
- Van Horne, J., & Wachowicz Jr., J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- We Are Social. (2020). <https://datareportal.com>. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2020-ecuador>
- World Economic Forum. (18 de Mayo de 2020). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2020/05/como-evitar-que-la-covid-19-provoque-una-crisis-alimentaria/>

## Apéndice

### Apéndice A. Proceso de Design Thinking

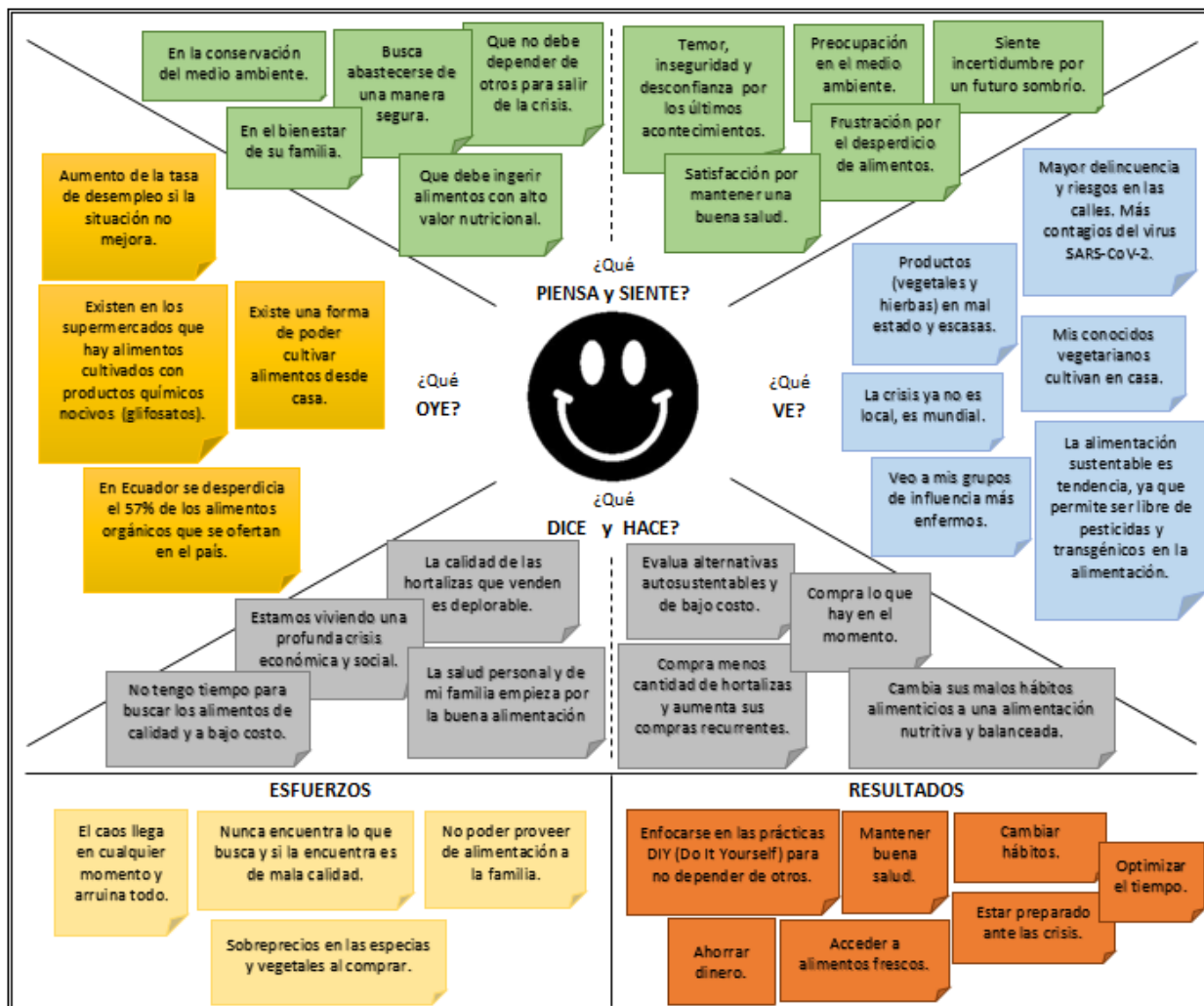
#### Empatizar. Brainstorm de Preguntas.

BRAINSTORM DE PREGUNTAS				
	1	2	3	4
¿Qué dice?	Estamos viviendo una profunda crisis económica y social.	La calidad de las hortalizas en los mercados y establecimientos es deplorable. Se dañan rápido y termino botando la mitad.	La salud personal y de mi familia empieza por la buena alimentación.	No tengo tiempo para buscar los alimentos de calidad y a bajo costo. Además que nunca hay la cantidad que necesito.
¿Qué hace?	Evalua alternativas autosustentables y de bajo costo.	Compra menos cantidad de hortalizas y aumenta sus compras recurrentes.	Cambia sus malos hábitos alimenticios (Fast Food) a una alimentación nutritiva y balanceada.	Compra lo que hay en el momento.
¿Qué piensa?	Los planes de Gobierno no han ayudado, peor ahora que se ha agravado con la Pandemia.	Con más salidas a hacer compras me expongo más al virus (SARS-CoV-2) o a la delincuencia.	Por el gran valor nutricional de las verduras, todos los especialistas recomiendan consumirlas a diario.	Debido al ritmo de vida no tengo más remedio que comprarlos, a pesar de que muchas veces termino botando el excedente o porque se me dañó.
¿Qué siente?	Intranquilidad y temor.	Inseguridad y desconfianza.	Satisfacción.	Frustración.

#### Empatizar. Observar con los 5 Sentidos.

OBSERVAR CON LOS 5 SENTIDOS		
¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿PORQUÉ?
¿Qué está haciendo la persona?	¿Cómo está haciendo lo que hace?	¿Porqué la persona hace lo que hace? ¿Porqué de esa manera en particular?
Está en el comisariato, sección de legumbres, revisando su lista de compras.	Está viendo todas las opciones disponibles de acuerdo a su lista de compras, revisando la calidad y precio de las mismas.	- Porque tiene la necesidad de proveerse de esos alimentos para sus comidas. - Porque le preocupa su economía personal/familiar y que esté en buen estado para el consumo.
Está en el comisariato, apresurado buscando a un colaborador del lugar.	- Le pregunta al colaborador la disponibilidad y ubicación específica de la Yerbabuena. - Al llegar a la ubicación se molesta y reniega porque no hay ese producto.	- Porque ha recorrido 1 tienda barrial, 1 mercado y 2 comisariatos sin encontrar ese producto.


Mapa de Empatía.



## Persona.

<p>BUYER'S PERSONA</p>  <p><b>BETTY</b> Algún nivel universitario</p> <p><b>INFORMACIÓN</b> Edad: 35 años Profesión: Ejecutiva Empresarial Bio: Casada, dos hijos, vegetariana.</p>	<p><b>RETOS - PREOCUPACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad y logística para obtener alimentos (especies y vegetales).</li> <li>- Limitación y desperdicio de alimentos.</li> <li>- Solventar las necesidades básicas del hogar (alimentación, seguridad, vivienda, educación).</li> </ul>
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>Contar a la mano con alimentos orgánicos y seguros para consumo recurrente.</p>
	<p><b>INTERESES</b></p> <p>Salud, Sustentabilidad, Buenos hábitos alimenticios, Cocina.</p>
	<p><b>DEMOGRAFÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel Económico Medio Alto.</li> <li>- Vivienda: Departamento, Condominio en Urbanización Privada.</li> <li>- Ubicación: Norte de Guayaquil, sector Vía a la Costa.</li> </ul>
	<p><b>HOBBIES</b></p> <p>Manualidades, Bricolaje, Actividades de relajación.</p>
	<p><b>MÉTODOS DE COMUNICACIÓN y REDES SOCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Whatsapp, Llamadas, Email.</li> <li>- Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest.</li> </ul>
	<p><b>ACTIVIDADES DIARIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuye su tiempo entre el trabajo y la familia.</li> <li>- Esposo forma parte de los quehaceres del hogar (cocina, atención de los hijos).</li> </ul>

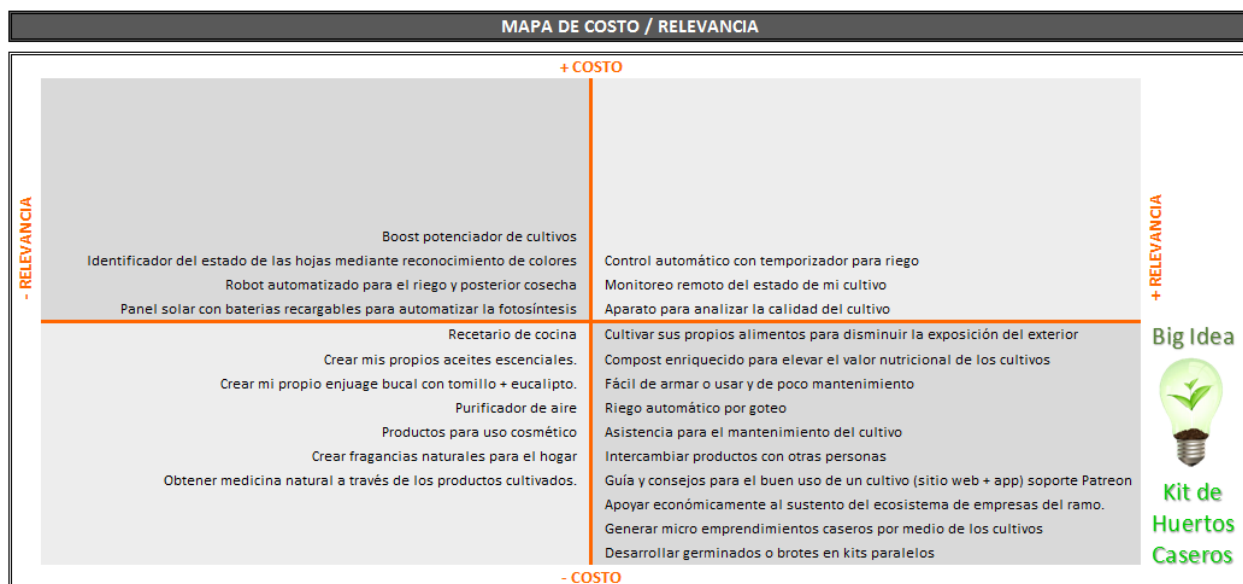
## Mapa Usuario + Necesidad + Insight.

USUARIO	+	NECESIDAD	+	INSIGHT
 <p><b>Betty</b></p>	Necesita	Disponibilidad de alimentos	Por qué	Acceso inmediato a especies/legumbres.
		Diversidad de alimentos		Disponer de variedad de especies/legumbres.
		Ahorro de tiempo		Disminución de movilidad.
		Ahorro de dinero		- Consumir lo necesario / evitar desperdicios. - Aumenta el poder adquisitivo (los productos orgánicos que se expenden en los supermercados son costosos).
		Seguridad alimenticia		Alimentos orgánicos / No uso de pesticidas.
		Seguridad personal		Evitar exponerse a amenazas externas.
		Mejora la salud		Estudios avalan que la alimentación saludable evita adquirir enfermedades.
		Cambios de hábitos alimenticios		Recomendación médica.
Reducción de estrés	Consumir tus propios alimentos genera sensación de satisfacción.			
Actividades familiares	Integración familiar en el cuidado del huerto.			
Problema:	¿Cómo podemos hacer para que Betty y su familia tengan acceso sostenible a alimentos saludables de calidad y de bajo costo?			

### Ideación (Brainstorming).

IDEAS	
1	Cultivar sus propios alimentos para disminuir la exposición del exterior
2	Compost enriquecido para elevar el valor nutricional de los cultivos
3	Riego automático por goteo
4	Panel solar con baterías recargables para automatizar la fotosíntesis de las plantas
5	Aparato para analizar la calidad del cultivo
6	Monitoreo remoto del estado de mi cultivo
7	Fácil de armar o usar y de poco mantenimiento
8	Asistencia para el mantenimiento del cultivo
9	Robot automatizado para el riego y posterior cosecha
10	Identificador del estado de las hojas mediante reconocimiento de colores
11	Guía y consejos para el buen uso de un cultivo (sitio web + app) soporte Patreon
12	Recetario de cocina
13	Control automático con temporizador para riego
14	Intercambiar productos con otras personas
15	Apoyar económicamente al sustento del ecosistema de empresas del ramo
16	Obtener medicina natural a través de los productos cultivados
17	Crear fragancias naturales para el hogar
18	Generar micro emprendimientos caseros por medio de los cultivos
19	Puedo crear mis propios aceites esenciales
20	Puedo crear mi propio enjuague bucal con tomillo + eucalipto
21	Puedo desarrollar germinados o brotes en kits paralelos
22	Boost potenciador de cultivos
23	Productos para uso cosmético
24	Purificador de aire

### Mapa Costo – Relevancia.



### Prototipo.



## Modelo Canvas Food &amp; Seeds.



## Apéndice B. Hoja de Trabajo del Análisis Estructural de la Industria

HOJA DE TRABAJO - ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA				
Food & Seeds				
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	FAVORABLE	MODERADO	DESFAVORABLE	COMENTARIOS
1 ¿Tienen las personas independientes ventajas de costo o desempeño en el segmento de la industria donde usted compete?			✓	Tenemos la realidad de que es muy sencillo para cualquier personas particular desarrollar un huerto casero en extremo económico.
2 ¿Existen productos especializados que generen diferencias en su industria?	✓			Nuestro sensor y la base de QR para dar y recibir recomendaciones genera diferencia. Toda las demás ofertas se basan en el commodity de maceta con huerto orgánico.
3 ¿Existen marcas claramente identificadas en su industria?	✓			Existen diversas marcas en el mercado de Guayaquil y Samborondón sin ninguna diferenciación.
4 ¿Sus clientes deben incurrir en costos significativos para cambiar de proveedores?		✓		Es posible cambiarse de forma sencilla, perdiendo el beneficio del acceso a la comunidad y la app.
5 ¿Se requiere grandes inversiones de capital para entrar a su industria?			✓	Es posible montar un producto similar, pero con una inversión mediana por la app y marketing boca a boca, a más de la experiencia WOW.
6 ¿Los equipos usados, pero útiles aún, son costosos?			✓	No se requieren grandes bienes de capital y los equipos usados para la carpintería y manejo del sustrato se los puede adquirir a precios módicos.
7 ¿Los nuevos competidores en su industria enfrentarían dificultades para obtener acceso a los canales de distribución?	✓			Contamos con una sólida alianza con Almacenes Tía que nos brinda acceso a más de 231 tiendas a nivel nacional. Así mismo nuestra alianza con Sweet & Coffee nos brinda una posición más favorable.
8 ¿La experiencia en el negocio ayuda a reducir continuamente los costos?		✓		Por economía de escala podemos mejorar los costos, así como poder mantener y expender nuestras propias semillas.
9 ¿Los nuevos competidores en su industria enfrentarían dificultades para obtener gente entrenada para realizar el trabajo, materias primas u otras provisiones en general?			✓	Es posible aprender el proceso con bajo nivel de dificultad.
10 ¿Tiene su producto o servicio alguna protección (patente o similares) difíciles de obtener?	✓			La creación de nuestra APP (Food & Seeds) es un modelo de comunidad basado en aplicación cloud (Android y Iphone), el mismo es propiedad intelectual de F&S que tomaría un fuerte esfuerzo replicar o imitar.
11 ¿Existen licencias, permisos, seguros, calificaciones, otros que sean difíciles de obtener?		✓		Los huertos caseros no se consideran un producto terminado y por lo tanto no requieren de licencias o registros especiales como los del ARCSA. Basta con el Registro Ambiental de parte del Ministerio del Ambiente y Agua para la regularización de los requerimientos municipales previo a la obtención de la Tasa de Habilitación de establecimientos.
12 ¿Los nuevos competidores deberían esperar fuertes represalias en caso de entrar al mercado?			✓	Dentro del sector no existen represalias o bloqueos para la entrada a nuevos competidores.
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	FAVORABLE	MODERADO	DESFAVORABLE	COMENTARIOS
1 ¿Tiene un número grande de clientes, cada uno de los cuales realiza compras por montos pequeños?		✓		Tenemos un mercado posible de 238K consumidores y esperamos cubrir con el 3.5% del mercado potencial para finales del 2021.
2 ¿Los compradores requieren informarse abundantemente para realizar la compra?		✓		Los clientes conocen de antemano las características de los productos de Food & Seeds dado la información provista en nuestro sitio web, QR en maceta o app.
3 ¿Existen factores que impiden que sus compradores pudieran desarrollar ellos mismos su producto o servicio?		✓		Es factible que los compradores puedan desarrollar sus propios huertos, sin embargo su interacción con la comunidad de F&S y promociones realizadas con nuestros aliados estratégicos se verían restringida.
4 ¿Son sus clientes insensible al precio?		✓		Los clientes de base instalada y los que adquieren productos F&S son sensibles al precio por eso nuestra comunidad crea entornos de compartir producción o incluso de venta entre miembros de la comunidad por una módica suscripción mensual.
5 ¿Es su producto único en algún sentido? Tiene una marca reconocida?			✓	La marca F&S se desarrollará en el transcurso del 2021 en base al plan de negocio.
6 ¿Son sus clientes negocios rentables / viables?	✓			Nuestro KIT y nuestro modelo de app, comunidad y base de conocimiento nos permite generar rentabilidad
7 ¿Provee usted incentivos a los tomadores de decisiones?	✓			Por seguridad alimenticia, por minimizar riesgo de contagio, por mejora de economía nuestros productos y servicios incentivan de manera orgánica la decisión.
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	

AMENAZA DE SUSTITUTOS	FAVORABLE	MODERADO	DESFAVORABLE	COMENTARIOS
1 ¿No existen muchos productos / servicios que podrían / pueden sustituir al que usted entrega?		✓		No existen muchos, ya que no es un producto terminado dentro de la industria alimenticia. Sin embargo, los componentes para la creación de huerto son fácilmente sustituibles. De igual manera, los servicios de intercambio por la app se la puede realizar mediante grupos de redes sociales.
¿Los sustitutos tiene limitaciones de desempeño que compensan su bajo precio?	✓			Existen muchos tipos económicos se sustrato y semillas con bajo nivel de nutrientes que repercuten en la calidad de los alimentos orgánicos. De igual manera el servicio de intercambio mediante redes sociales es informal y de bajo desempeño.
3 ¿El mejor desempeño de los sustitutos no justifica su precio mayor?		✓		Al no haber desarrollo e innovación en el sector de los Huertos caseros, se justifica el desempeño con relación al precio.
4 ¿Sus clientes enfrentarían altos costos de cambiar a sustitutos?			✓	Existen alternativas para la alimentación a base de huertos caseros, como realizar las compras de productos terminados de bajo costo.
5 Sus clientes no tienen realmente un sustituto que valga la pena			✓	Tal como lo respondido en la pregunta anterior, existen muchas alternativas de menor, igual o prestaciones que los ofrecidos por F&S.
6 ¿Sus clientes difícilmente cambiarían su producto / servicio por un sustituto?		✓		Es posible dado la convergencia de la pandemia, desempleo y otras necesidades como salud.
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	FAVORABLE	MODERADO	DESFAVORABLE	COMENTARIOS
1 ¿Los inputs (materia prima, mano de obra, servicios, u otros requerimientos para la producción / prestación del servicio) son estándares en lugar de únicos o diferenciados?		✓		Fruto de sólidas relaciones con los proveedores como Setramad, Scapelo, Bolco S.A. y Sweet & Coffee, podemos garantizar excelentes fuentes de materia prima.
2 ¿Puedo cambiar de proveedores rápidamente y sin mayores costos?			✓	Los proveedores de elementos reciclados o reciclables son pocos en nuestra zona geográfica.
3 ¿Mis proveedores tendrían dificultades en entrar en mi negocio?			✓	Es posible ingresar al mercado con relativa sencillez.
4 Puedo sustituir fácilmente los inputs		✓		Es posible conseguir un abastecimiento temporal utilizando materiales caseros, o de descartes de producción y/o bananeras para compost.
5 ¿Tengo muchos proveedores potenciales?		✓		El ecosistema de proveedores es un poco complejo, pero si es posible conseguir nuevos proveedores potenciales, pero es necesario un sólido programa de alianzas.
6 Los proveedores no pueden imponer sus precios			✓	Los proveedores pueden cambiar su acuerdo y generar costos adicionales, debido a esto es necesario tener un programa de alianzas sólido.
7 ¿Es mi negocio importante para los proveedores?	✓			Nosotros ofrecemos recoger activamente los pallets en desuso y los desechos de café de nuestros proveedores lo cual aligera una carga logística así como ciertos costos de materiales como fundas plásticas, y transporte.
8 ¿Los costos de los inputs tienen un impacto significativo en el total de mis costos?		✓		Nosotros analizamos de manera mensual el comportamiento del costo de las compras de pallets, ingresos de compost y demás otros costos significativos de la operación
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	FAVORABLE	MODERADO	DESFAVORABLE	COMENTARIOS
1 La industria está creciendo			✓	Al momento están incrementando los negocios de Huertos caseros, debido a la situación económica, social y sanitaria.
2 Los costos fijos del negocio son relativamente bajos con respecto al total de los costos	✓			El costo logístico y de cadena de abastecimiento son bajos y esto nos permite matenemos a la vanguardia de la competencia.
3 Existen importantes diferencias del producto y de las marcas entre los competidores		✓		Las diferencias son principalmente la calidad, el precio y el valor agregado que es nuestra app y servicios a la comunidad, así como la posibilidad de monetizar en el marketplace interno de nuestra app
4 Los competidores son diversificados más que especializados	✓			Mucho commodity y muy poca propuesta de valor.
5 Las barreras de salida no son altas porque no hay inversiones grandes que desmontar, o contratos de largo plazo que honrar, etc.			✓	Al contar con infraestructura y compromisos con nuestros stakeholders existen barreras de salida altas.
6 Mis clientes deberían incurrir en costos importantes para cambiarse a un competidor		✓		Los clientes pueden cambiar con relativa sencillez, excepto por la app, comunidad y servicios asociados.
7 Mi producto es complejo y requiere de un entendimiento detallado de parte de mi cliente	✓			Son equipos sencillos y contamos con un soporte de primer nivel.
8 Mi producto tiene características únicas que lo diferencian claramente de la competencia		✓		La app y comunidad.
9 Los negocios de mis competidores son más pequeños en tamaño que el mio		✓		Existen jugadores con mayor trayectoria pero que no han diversificado su propuesta de commodity a una propuesta de valor como la de F&S.
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	



### Apéndice C. Preguntas para el Grupo Focal

No.	Categorías	Preguntas
1	Estilo de vida saludable	¿Qué entiende usted por alimentación saludable?
2		¿Usted considera que mantiene una alimentación saludable?
		Respuesta Si: ¿De qué manera ha influenciado en su vida?
3		Respuesta No: ¿Estaría dispuesto a cambiar su tipo de alimentación por uno saludable?
		¿Ha realizado actividades de horticultura o jardinería en su hogar?
		Respuesta Si: Cuénteme sobre su experiencia
4		Respuesta No: ¿Estaría dispuesto a realizar este tipo de actividades?
		¿Considera usted importante consumir alimentos orgánicos para mantener una vida saludable?
		Respuesta Si: ¿Por qué?
5	Hábitos de consumo	¿En qué lugares usted adquiere vegetales y especias?
6		¿Con qué frecuencia usted compra vegetales y especias?
7		¿Ha tenido alguna limitación o alguna situación que le impida abastecerse de vegetales y especias?
8		¿Cuáles son los factores que usted considera para escoger los vegetales y especias al momento de hacer sus compras?
9		¿Cuándo compra alimentos, usualmente consigue todos los vegetales y especias en un solo lugar o debe de trasladarse a otro sitio para conseguirlas?
10	Preferencia de los consumidores	¿Hay algún vegetal o especia que no utiliza como quisiera porque no lo ofrecen en ningún sitio?
11		¿Le satisface la calidad y precio de los vegetales adquiridos en los mercados, supermercados o servicios de entrega a domicilio?
12		¿Cuáles son sus consejos para aprovechar de mejor manera todos los nutrientes de los vegetales al momento de preparar las comidas, incluso cuando la disponibilidad de algunos vegetales es limitada?
13	Producto	¿Ha escuchado acerca de los Huertos caseros o familiares y qué opina al respecto?
14		¿Le interesaría ingerir alimentos cultivados por usted mismo?
		Respuesta No: ¿Por qué?
15		¿Qué opina sobre el intercambio o trueque de vegetales o especias con otras personas que comparten los mismos intereses y actividades?
16		¿Le parece atractivo y funcional disponer de un huerto comunitario en el barrio, urbanización o edificio dónde vive?
17	Puede usted indicarnos sobre algún factor o sugerencia que podría ayudar significativamente a conseguir vegetales frescos u orgánicos para usted y su familia.	

## Apéndice D. Fichas de Observación

### Comercial Mega Kiwi:

Ficha de Observación # 1	
Variables	Detalles
Lugar	Chayaguit 1 de diciembre de 2020
Hora	15:42
Cómo se observa	Realizo una visita al centro comercial Mega Kiwi en la zona de productos de jardinería, al cual estoy realizando una grabación de voz para describir la observación
Rango de edad (Consumidor)	38-43 años Género: femenino
Cantidad de Consumidores	1
Patrones de consumo	Está revisando productos de jardinería
Productos de consumo	Artículos de jardinería Tierra de sembrado plantitas aromáticas plantas decorativas herramientas de jardinería
Observaciones	Inferencias
Se encuentra en el área de semillas	Escoge semillas de cebollas perliticas para sembrar
Se acerca algunas veces donde se encuentran la tierra de sembrado	Está buscando el tipo de tierra ideal para las semillas, ya que está revisando los dos productos al mismo tiempo.
Revisa los diferentes tipos de fertilizantes	Revisa los diferentes fertilizantes en la estantería, pero no llevo ninguno
Buxea una maceta	Existen algunas tipos de macetas de diferentes colores y materiales. Escogió una maceta grande de barro.
Da un paseo por las plantitas aromáticas	Estaba pensando en comprar una plantita aromática, pero no encontró la que buscaba (cebaca).
Se dirige a caja a cancelar sus compras	

## Megamaxi:

Ficha de Observación # 2	
Variables	Detalles
Lugar	Cunupquil, 03 de diciembre del 2020
Hora	16:25
Cómo se observa	Se realiza una visita al Supermaxi ubicado en el Mall del Sol, en la zona de legumbres, hortalizas y frutas, en el cual estoy realizando la grabación de una zona de descripción la observación
Rango de edad (Consumidor)	57 - 60 años Obrero - Masallaco
Cantidad de Consumidores	1
Patrones de consumo	Lleva una lista de supermercado para realizar sus compras, revisa los estantes de vegetales
Productos de consumo	Vegetales al granel granos al granel vegetales empaquetados (varios) frutas
Observaciones	Inferencias
Empieza revisando la lista de compras	Puede definita realizando los compras de supermercado con la lista que le proporciona su esposa para las compras del hogar
Revisa los estantes buscando los productos que necesita	Lo realizando un check de cada producto que va llevando y en ciertas ocasiones la llama a su esposa para realizar las consultas de lo que esta llevando
Revisa precios	Realiza una comparación de precios entre productos similares que se ofertan al granel y empaquetados.
Inspecciona la calidad de los productos	Revisa fechas de expiración de los productos que se encuentran empaquetados y el estado de los mismos. A diferencia de los productos que se encuentran al granel que los inspecciona uno a uno tocando los.
Revisa que este llevando todo lo solicitado en la lista y le faltan algunos productos	No encuentra todos los productos que necesitaba comprar en esta área, por lo que realiza una llamada a su esposa indicándole que no consiguió todo lo que le pidió en frutas y verduras por lo que, tenía que buscarlos en otro establecimiento
Se dirige a otra sección del Supermaxi para seguir con sus compras habituales	Terminó sus compras en la zona de verduras y frutas.

## Apéndice E. Transcripción de Entrevistas a Profundidad

### Entrevista a Profundidad

**Ing. Agrónomo Gonzalo Ugarte**

**Edad: 41 años**

**Experiencia: Gerente de la Hacienda Bellita**

**La agricultura es amar a la tierra, apreciar los frutos que nos da.**

#### 1.- ¿Cuál es su definición de Huerto Urbano y qué tipos de huertos existen?

Un Huerto o cultivo casero es el pedazo de terreno o espacio en el cual se siembran vegetales, frutas o plantas que se consumen en el hogar ya que hoy en día es más frecuente que las personas quieran tener este tipo de beneficios más cercanos, aunque no necesariamente se cuente con un gran terreno

**Huertos municipales**, gestionados por los ayuntamientos y destinados a personas en paro o mayores.

**Huertos didácticos**, también de propiedad municipal, orientados a colegios o finalidades educativas.

**Huertas comunitarias**, realizadas en espacios públicos o privados en común para un grupo de personas.

**Cultivos terapéuticos**, destinados a personas con discapacidades, o circunstancias específicas.

**Huerto doméstico**, dedicados al autoconsumo y los más comunes.

#### 2.- ¿Qué factores considera para la implementación de un Huerto Casero?

Este factor dependerá mucho del tipo de cembrio que quieras realizar, pero en general podrías considerar estos factores: El suelo, La ubicación, Utensilios y herramientas, Semillas y plántones, Agua de riego, Contenedores, jardineras o macetas, Plagas y enfermedades de las plantas, Abonos y productos fitosanitarios.

#### 3.- ¿Existe algún tipo de impedimento en los hogares y ciudades para la implementación de huertos?

En realidad, no existe impedimentos para poder tener un huerto en casa, esto dependerá mas bien de la predisposición con la que cuente cada persona en la actualidad puedes hacer huertos verticales o que se adapten al espacio que cuentes en casa, por ejemplo, yo vivo en un Departamento y he adaptado un espacio (balcón), un punto muy importante es el tiempo que le puedas dar ya que como todo necesitar mantenimiento ósea riego.

#### 4.- ¿Considera usted que demanda mucho trabajo implementar y mantener un Huerto Casero?

Esto va depender mucho del tipo de cultivo que desees realizar en tu huerto, la hortaliza demanda riego constante y supervisión de plagas en bueno que la familia sea participe de esta actividad, debido a que de esa manera podemos dividir responsabilidad como riego, poda, recolección de cosecha, replantación. No se requiere de mucho trabajo sino más bien disposición.

**5.- ¿Qué tipos de vegetales, frutas y especias se pueden cultivar en un Huerto Casero?**

Si quieres comenzar a plantar frutas y verduras en casa, no importa el espacio del que dispongas en tu hogar para hacerlo, ya que puedes crear tu propio huerto sea cual sea tu área disponible. ¡Y es que existen infinidad de soluciones que te permitirán adaptarlo a tu vivienda! Por ejemplo: Puedes utilizar maceteros, mesas de cultivo o jardineras reducidas para las terrazas más pequeñas. Si cuentas con un jardín amplio, puedes optar por soluciones más complejas con amplias jardineras, bancales elevados e incluso llegar a plantar tus propios árboles frutales directamente sobre el terreno o en maceteros grandes. Puedes cultivar zanahorias, tomates, pepino, pimiento, limón (si dispones espacio para árboles en tu patio), también es muy común las plantas medicinales o aromáticas como se les llaman entre estas están la manzanilla, menta, yerbaluisa, albahaca

**6.- ¿En su experiencia, usted cree que un Huerto Casero ayudaría a solucionar los problemas de la alimentación, dado la situación actual referente a lo económico, social y sanitario?**

Un huerto urbano es un espacio donde puedes cultivar alimentos por tu cuenta y de forma natural, es decir, sin utilizar sustancias químicas o fertilizantes. Con las industrias convencionales, la manera de que la población consuma los alimentos ha derivado en grandes daños medioambientales. Ahora, con iniciativas como los huertos urbanos se pretende impulsar el cultivo natural o ecológico; con el objetivo de producir alimentos más saludables y cuidar la salud del planeta. Asimismo, las ventajas de huertos urbanos tienen otros efectos positivos:

**7.- Debido a la pandemia la vida de todos ha cambiado. ¿De qué manera ha cambiado en el sector que usted labora?**

Debido a la pandemia provocada por el Covid-19, y con la intención de minimizar el número de contagios, muchos países han optado por cuarentenas generalizadas que restringen el movimiento de bienes y personas. Si bien la mayoría de los países de la región decretaron al sector agropecuario como esencial para garantizar la seguridad alimentaria, la situación ha implicado varios retos relacionados con el transporte de la producción, la adquisición de insumos, la contratación de mano de obra, la incertidumbre sobre precios y demanda, y la falta de liquidez y crédito, entre otros.

**Entrevista a Profundidad****N.D. Stefany Avila****Edad: 31 años****Experiencia:** Master en Nuevos Alimentos (UAM)**¿Cuál es su definición de una alimentación saludable?**

Una alimentación saludable, es aquella que está compuesta con las proporciones correctas de nutrientes que el cuerpo necesita para poder mantener el buen funcionamiento del organismo, de este modo logramos conservar la salud y mitigamos el riesgo de padecer enfermedades.

**¿Cómo logramos esto?**

Es necesario el consumo diario de frutas, legumbres, cereales integrales, verduras, leche, aves, carnes, pescado y aceite vegetal siempre en cantidades adecuadas.

**¿Qué factores considera para la implementación de una buena alimentación?**

Es importante tener claro cómo trabajan esto dos grupos alimenticios que son: los macronutrientes y los micronutrientes:

Los macronutrientes que están compuestos por: Grasas, Carbohidratos, Proteínas

Los micronutrientes (vitaminas y minerales) están compuestos por: Hierro, Calcio, Yodo, Zinc, Vitamina A, Vitaminas del complejo B, Vitamina C, Colesterol Bueno y malo

Todas las personas deberían comer de una forma saludable ya que al fin y al cabo el organismo está constituido por aquello que ingerimos. Teniendo clara la funcionalidad y proporción de cada uno de estos grupos, junto con actividades físicas diarias lograremos tener un equilibrio alimenticio saludable.

**¿Existe algún tipo de impedimento en los hogares y ciudades para la implementación de una buena alimentación?**

Hay que recordar que vivimos actualmente en un ambiente donde predomina la comida rápida, comidas altas en grasa, y gracias a la facilidad de encontrar comidas muy calóricas y a todas las comodidades que facilitan el sedentarismo, tenemos como resultado estos malos hábitos alimenticios, que se derivan en problemas de salud, obesidad, diabetes. Cada individuo debe hacerse responsable de mantener un equilibrio alimenticio adecuado, teniendo la guía, voluntad y proporcionándole las herramientas necesarias para poder cambiar estos llamados "malos hábitos alimenticios", tendrían la oportunidad de implementar en su rutina diaria una buena alimentación, creando un estilo de vida saludable.

**¿Considera usted que demanda mucho trabajo implementar y mantener una alimentación saludable?**

Para tener una buena alimentación es necesario organizarse y ponerle ganas, se puede acudir a un nutricionista para que lo ayude y asesore para llevar una alimentación adecuada, con un plan de alimentación que es una guía y va a facilitar mucho como planear el menú semanal, la educación nutricional va de la mano en esta asesoría ya que lo importante es crear un hábito para que dure y no solo sea algo momentáneo. Cambiar sus hábitos alimenticios es más llevadero al alimentarse bien y realizar actividades físicas, ya que al apegarse a este plan de trabajo diario se vuelve una rutina para cada persona.

**¿En su experiencia, usted cree que un Huerto Casero ayudaría a solucionar los problemas de la alimentación, dado la situación actual referente a lo económico, social y sanitario?**

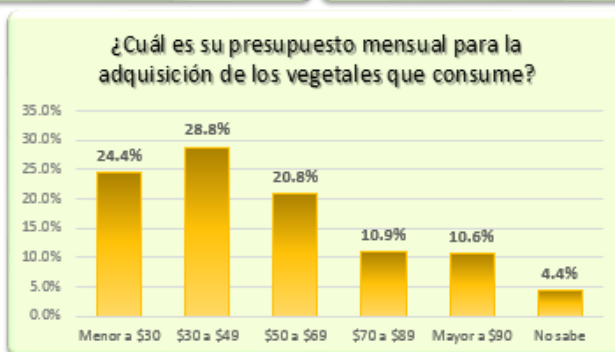
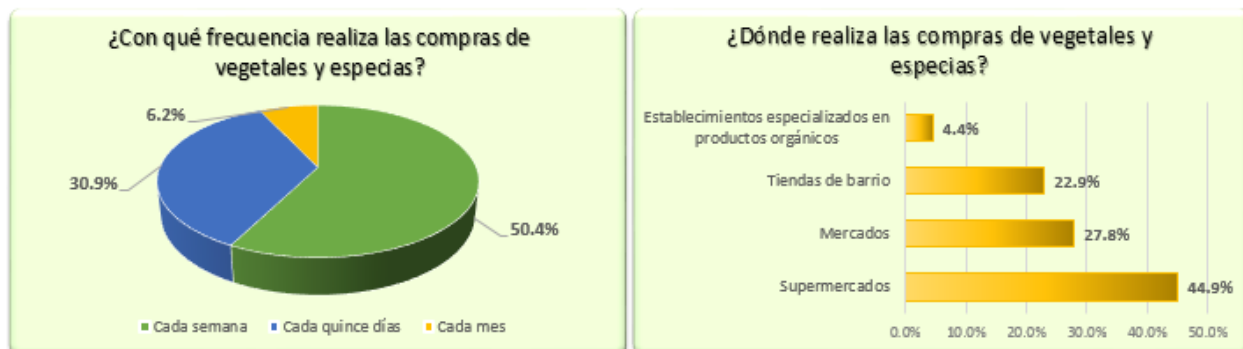
El huerto casero es una excelente idea para tener a la mano alimentos frescos y sin químicos, tienen varios beneficios como tener más conciencia del cuidado del medio ambiente, disponer de los alimentos necesarios dentro de una alimentación saludable y balanceada sin incurrir en desperdicios alimenticios, ahorro económico familiar, entre otros. Actualmente muchas familias están optando por tener un huerto casero en sus hogares creando un impacto positivo en la sociedad.

**Debido a la pandemia la vida de todos ha cambiado. ¿De qué manera ha cambiado en el sector que usted labora?**

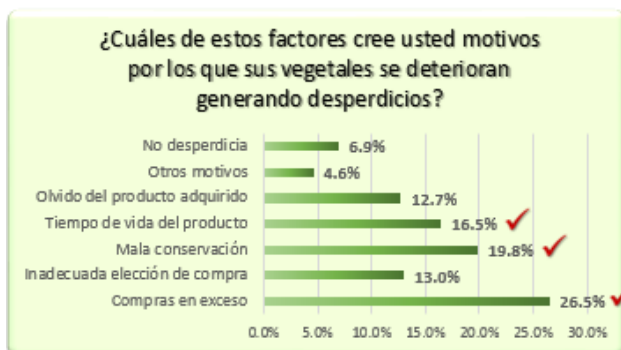
Sin duda la pandemia nos ha cambiado la vida a todos, en mi profesión una de las ventajas ha sido poder hacer más cursos online y seguir actualizándome día a día, he tenido más pacientes debido al sedentarismo que ha provocado el aumento de peso en muchas personas.

## Apéndice F. Resultados de la Encuesta

### 1.2.3. Hábitos, Niveles de gastos y Canales de compra



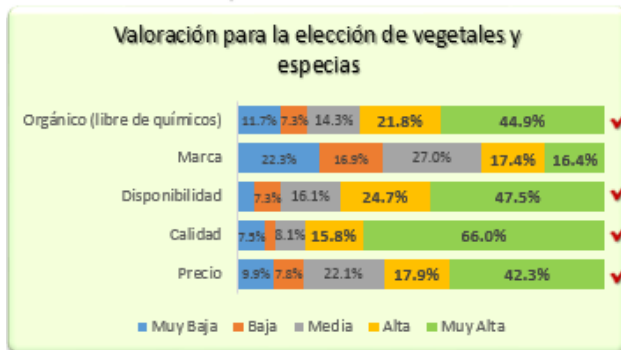
### 4. Calidad



### 5. Calidad



### 6. Atributos del producto

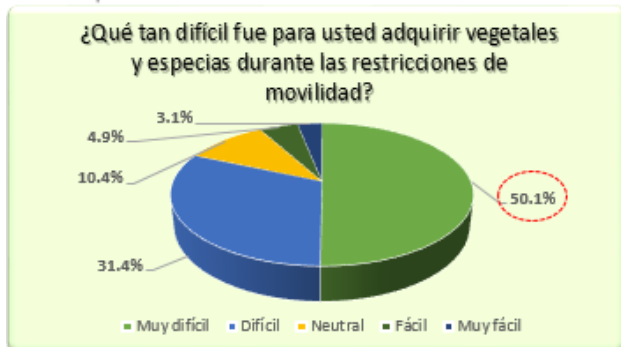


### 7. Atributos del producto





### 8. Disponibilidad



### 9. Participación comunitaria



### 10. Interés en el producto



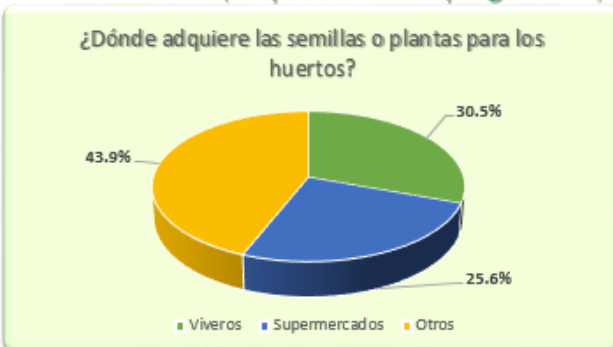
### 11. Interés en el producto



### 12. Interés (Respuesta Si a la pregunta 11)



### 13. Interés (Respuesta Si a la pregunta 11)



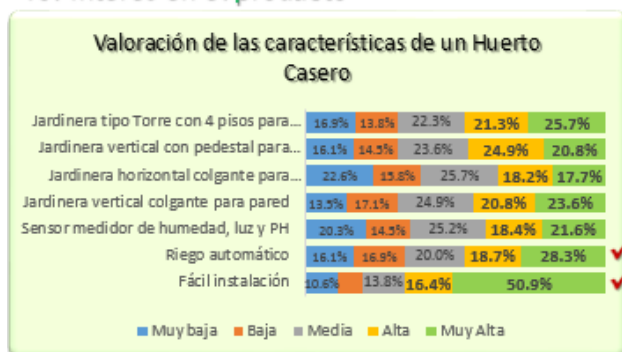
### 14. Interés (Respuesta Si a la pregunta 11)



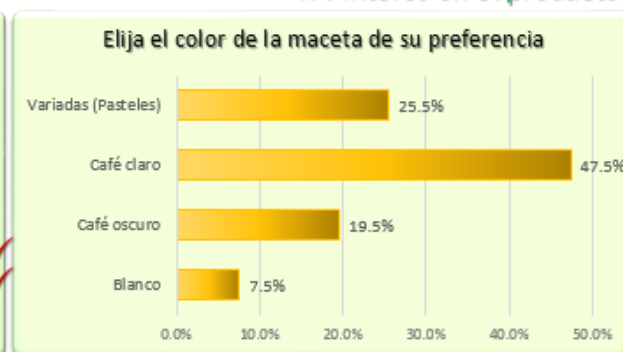
### 15. Interés (Respuesta No a pregunta 11)



### 16. Interés en el producto



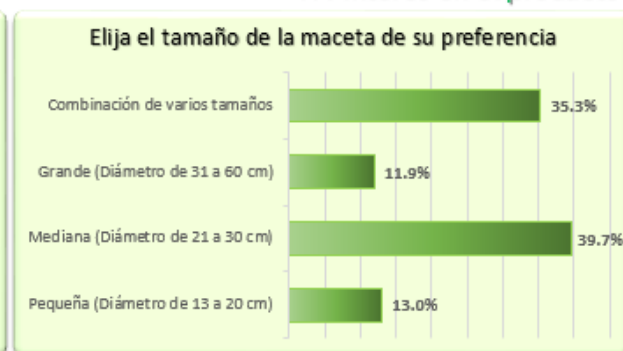
### 17. Interés en el producto



### 18. Interés en el producto



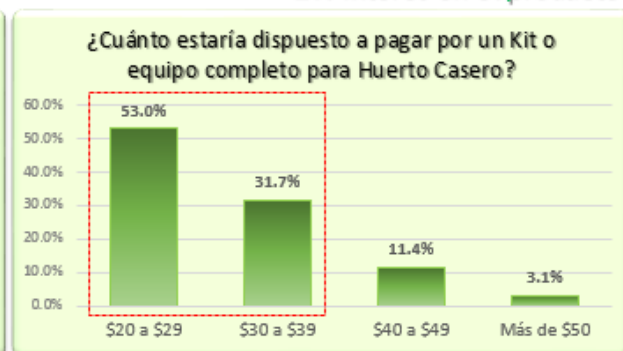
### 19. Interés en el producto



### 20. Interés en el producto



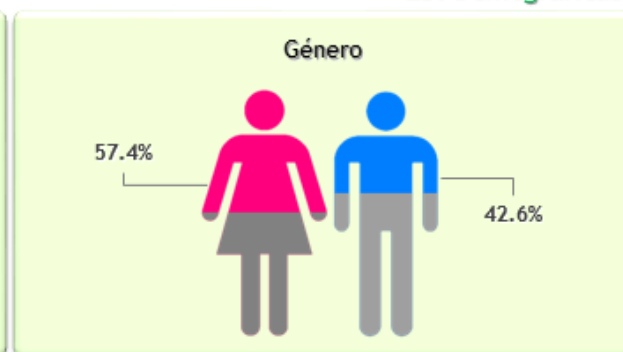
### 21. Interés en el producto



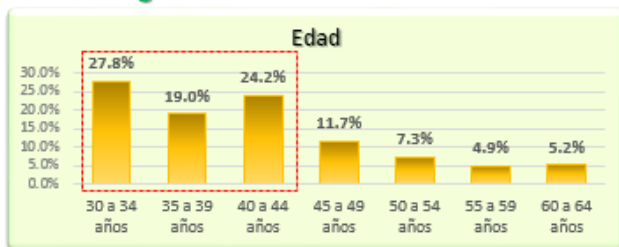
### 22. Interés en el producto



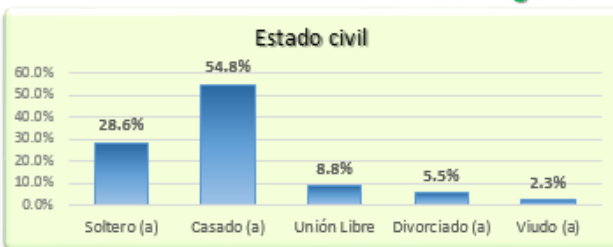
### 23. Demográficas



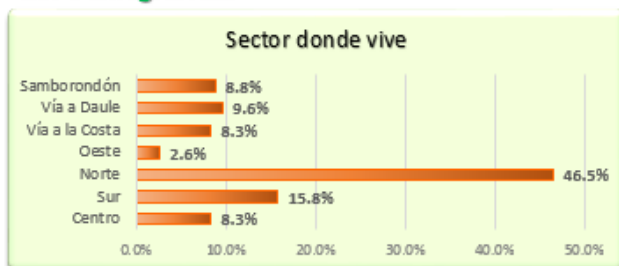
### 24. Demográficas



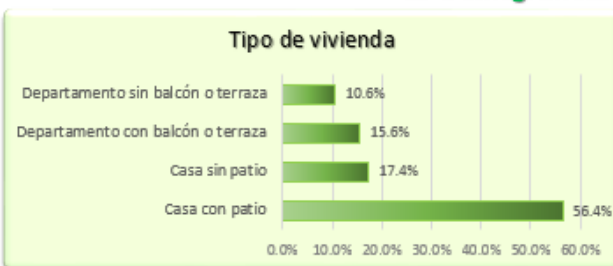
### 25. Demográficas



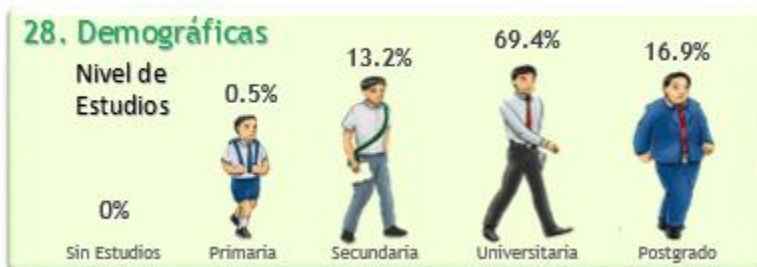
### 26. Demográficas



### 27. Demográficas



### 28. Demográficas



### Apéndice G. Tipos de Semillas

Legumbres y Hortalizas		Aromáticas	
1	Acelga	1	Albahaca
2	Aguacate	2	Cilantro
3	Ajo	3	Estragón
4	Arvejas	4	Hierbabuena
5	Berenjena	5	Hierbaluisa
6	Calabacín	6	Lavanda
7	Cebolla	7	Manzanilla
8	Col	8	Menta
9	Coles de bruselas	9	Orégano
10	Coliflor	10	Perejil liso
11	Espinaca	11	Romero
12	Haba	12	Ruda
13	Habas	13	Ruda
14	Lechuga	14	Salvia
15	Nabo	15	Stevia
16	Pepino	16	Tomillo limón
17	Pimiento		
18	Rábano		
19	Remolacha		
20	Rúcula		
21	Tomate		
22	Zanahoria		

## Apéndice H Post de LinkedIn

**Denisse Lorena Correa Andrade**  
Shareholder of Food & Seeds

Contactos **Amplía tu red** 13  
Invitación 1

Accede a información y herramientas exclusivas  
 Prueba Premium gratis durante 1 mes

Marcapáginas

Recientes  
 Ecuador

Grupos  
 Ecuador  
 Ver todo

Eventos +  
 Hashtags seguidos

Inicio Mi red Empleos Mensajes Notif

Ordenar por: Populares

**Denisse Lorena Correa Andrade**  
Shareholder of Food & Seeds  
ahora •

!Te invitamos a formar parte de Food & Seeds!  
 Tenemos una vacante en Guayaquil  
[#trabajaconnosotros](#) [#guayaquil](#) [#foodandseeds](#)

**BUSCAMOS EN GUAYAQUIL**  
**Asistente Financiero Comercial y Mercadeo**

Responsable de la coordinación de todo lo relacionado con el área contable, mercadeo y servicio al cliente.

**!Es tu oportunidad de pertenecer al equipo de Food & Seeds!**

**FORMACIÓN:**  
 Ing. en Contabilidad y Auditoría, Ing. en Finanzas, Economista, Ing. Comercial y/o carreras afines al área.

**REQUISITOS:**  
 -Experiencia mínima: 5 años experiencia en el cargo de Contralor General.  
 -Sexo: Indistinto.  
 -Edad: 35 años en adelante.  
 -Conocimientos: Inglés nivel básico hablado y escrito, Manejo avanzado de utilitarios (Excel, Word, Power Point, internet), Sistema bancario Nacional e internacional, alguna experiencia en sistemas ERP o sistemas contables.

**Postúlate a:**  
[holaefood-seeds.com](http://holaefood-seeds.com)

Recomendar Comentar