



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
UVILLAS DESHIDRATADAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

TUTOR

MSC. MÓNICA ROVIRA DÍAZ

AUTORES

MARSHALL SORIA ERICK ANDRÉS

TORAL TORRES JUAN CARLOS

GUAYAQUIL

2021

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de negocios para la comercialización de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil.	
AUTOR/ES: Juan Carlos Toral Torres Erick Andrés Marshall Soria	REVISORES O TUTORES: Msc. Mónica Rovira Díaz
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACION	CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 146
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración.	
PALABRAS CLAVE: Negocios, estados financieros, planificación estratégica, consumidores.	
RESUMEN: El proyecto de investigación se centra en un “Plan de Negocios para la comercialización de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil”, esto mediante una oportunidad identificada ante una gran brecha de demanda insatisfecha de consumidores locales que no conocen los beneficios y propiedades medicinales de consumir este producto. Este proyecto estima aportar con una herramienta estructurada para futuras decisiones de implementación y puesta en marcha del negocio dentro de la ciudad, mediante encuesta sostenida con el sector consumidor se determina un precio estandarizado de \$3,50 por empaque de 300gr y el que ha sido tomado como margen para el cálculo de los estados financieros. De esta manera, se estima que el negocio tenga una ubicación estratégica dentro de los galpones de Parque California siendo reconocida como una industrial y comercial en la ciudad de Guayaquil y cuya delimitación departamental será reducida con proyecciones de ampliación en el largo plazo. El cálculo de los indicadores de evaluación financiera determinó que el proyecto es viable dentro de un escenario normal y con sensibilidad positiva con un periodo de recuperación de la inversión inicial a partir del tercer año de operaciones, con esto se pretende aportar con un producto innovador, con precios competitivos y que se ajuste a los gustos y preferencias del consumidor final.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI ☒	NO ☐
CONTACTO CON AUTOR/ES: Juan Carlos Toral Torres Erick Andrés Marshall Soria	Teléfono: 0939277739 0982246125	E-mail: jtoralt@ulvr.edu.ec emarshalls@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Ph.D Rafael Iturralde Solórzano (Decano) Teléfono: 259 6500 Ext. 201 E-mail: rituraldes@ulvr.edu.ec MBA. Oscar Machado Álvarez (Director de la carrera) Teléfono: 259 6500 Ext. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Marshall - Toral; Rovira

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	proyectosagricolasblog.wordpress.com	<1 %
	Fuente de Internet	
2	retos-operaciones-logistica.eae.es	<1 %
	Fuente de Internet	
3	uepegaby.blogspot.com	<1 %
	Fuente de Internet	
4	www.clubensayos.com	<1 %
	Fuente de Internet	
5	Submitted to Universidad Estatal de Milagro	<1 %
	Trabajo del estudiante	
6	comunidad.iebschool.com	<1 %
	Fuente de Internet	
7	repositorio.usil.edu.pe	<1 %
	Fuente de Internet	
8	joregoga.blogspot.com	<1 %
	Fuente de Internet	
9	www.asd-cr.com	<1 %
	Fuente de Internet	

Firma:



MSC. Mónica Lorena Rovira Díaz

C.C. 0910767516

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados **Juan Carlos Toral Torres y Erick Andrés Marshall Soria**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **Plan de negocios para la comercialización de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil**, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

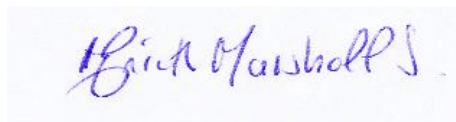
Autor(es)

Firma:



JUAN CARLOS TORAL TORRES

C.I. 0920236452



Firma:

ERICK ANDRÉS MARSHALL SORIA

C.I. 0926801960

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación **“Plan de negocios para la comercialización de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil”**, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“Plan de negocios para la comercialización de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil”** presentado por los estudiantes **Juan Carlos Toral Torres y Erick Andrés Marshall Soria** como requisito previo, para optar al Título de **INGENIERIA COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



MSC. Mónica Lorena Rovira Díaz

C.C. 0910767516

AGRADECIMIENTO

Es un honor para mí poder agradecer a todas aquellas personas, que intervinieron en el cumplimiento de una de mis grandes metas que es el obtener mi título universitario, el cual anhelaba con tantas ansias y me enorgullece haberlo alcanzado. Dicho esto, las menciono a continuación:

Primero agradezco a Dios, por siempre darme la fortaleza para no rendirme y poder cumplir todos los objetivos que me propongo. Dándome siempre muchas ganas de seguir viviendo la vida de la mejor forma.

Agradezco a mis padres por siempre acompañarme durante este largo recorrido que tuve en mi ciclo universitario, brindándome siempre apoyo emocional y aconsejándome día a día, para ser una mejor persona.

Agradezco a una persona que aunque no esté físicamente conmigo es muy especial para mí y que sin duda es la razón de mi existencia, mi madre, quien hace poco dejó un vacío enorme en mi hogar, la cual siempre está en mis pensamientos y en mi corazón todos los días.

Agradezco a mi padre quien desde un principio y hasta el final me dio todo su apoyo y nunca permitió que me rindiera frente a nada. Siempre puedo contar con él.

Agradezco a mis hermanas por acompañarme todo el tiempo en mi hogar y en mi vida y sé que siempre que necesite una ayuda, ellas estarán para mí.

Agradezco a la universidad por darme la oportunidad de poder estudiar en sus instalaciones, por siempre demostrar mucho respeto por parte de todo el personal administrativo y de limpieza. Además agradezco por darme siempre la facilidad para poder trabajar y estudiar al mismo tiempo.

Agradezco a todo el personal docente que tuve desde mi primer día de clases, el cual me demostró que el lugar donde estaba estudiando era de mucho respeto y de buenos valores. Fueron muchos los profesores que me ayudaron en este trayecto, dándome enseñanzas y consejos de vida, lo cual estoy demasiado agradecido.

Agradezco a mis compañeros y amigos de la universidad, por tantas risas, tantas anécdotas, tantos grandes momentos que vivimos juntos, días de estrés por proyectos que teníamos que presentar, por tantas noches desveladas, pero más que todo por siempre dar lo mejor de cada uno. Todos venimos de diferentes estratos sociales, pero algo que nunca faltó por parte de cada uno de ellos, es la humildad y el respeto, y por ello estoy muy agradecido ante todo. Muchos rostros diferentes vi durante mi ciclo universitario, muchos de ellos con sueños, ganas de seguir luchando y superándose día a día, pero pocos llegaron al final y me enorgullece ser parte de ese grupo.

Agradezco a Erick Marshall mi compañero y amigo de tesis, ya que estuvo en todo momento dándome su apoyo para no decaer, tuvo mucha paciencia y mucho esfuerzo para realizar el trabajo de titulación y así juntos llegar a la meta que tuvimos siempre, el obtener el título universitario tan anhelado. Y a la señora Jacqueline, quien me dio muchos consejos y palabras de aliento todo este tiempo.

Agradezco a mi lugar trabajo, porque ha sido parte de mi ciclo universitario en todo momento me dio la flexibilidad de horarios y me ayudo a crecer como persona. Me demostró que no importa la tarea que estés realizando, nunca debes sentir vergüenza por lo que haces y debes dar siempre lo mejor de ti.

Y finalmente agradezco a la Msc. Mónica Rovira, mi tutora la cual desde un principio tuvo mucha paciencia conmigo y con Erick, ya que gracias a ella adquirimos muchos conocimientos que ayudaron a fortalecer este proyecto de investigación, siempre nos llamaba la atención, pero lo hacía de la mejor manera para poder seguir superándonos día a día. Su fortaleza y su carácter es muy inspirador, ya que demuestra siempre las ganas de seguir enseñando en todo momento, pese a todo el trabajo que tenía, siempre nos daba un poco de su tiempo para poder corregirnos y seguir ayudándonos en este proyecto.

Juan Carlos Toral Torres

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación principalmente a Dios quien me ayudo a tener fortaleza y sabiduría para no rendirme frente a los obstáculos que se presenten, y así continuar superándome como persona día a día.

A mi padre Juan Carlos Toral Cedeño por demostrarme que esforzándose todos los días, uno puede alcanzar todos sus sueños y metas. Su apoyo y fortaleza es mi inspiración. Te amo papá.

A mi madre Sandra Malena Torres Garces, quien no me acompaña este momento físicamente pero lo hace espiritualmente, por darme siempre buenos valores, consejos y perseverancia. Una frase que ella siempre me decía es “nunca es tarde para cumplir tus sueños, no dejes que nadie apague tu luz ni tus ganas de soñar”, la repito todo el tiempo y es mi mayor inspiración. Sé que ella estaría muy orgullosa de verme cumpliendo esta meta que siempre anhelaba en mí y la cual por fin la pude cumplir. Te amo mamá.

A mis amigos por escucharme y darme su apoyo incondicional en todo momento.

Juan Carlos Toral Torres

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres Julio y Jacqueline por su apoyo incondicional desde inicio a fin, por el esfuerzo que les representó darme una buena educación desde la escuela hasta la universidad, a mi hermana Hillary que con sus ocurrencias me transmite buenas vibras y que es un amor de persona, a mi enamorada Kiara por su ayuda y motivación en todo momento antes, durante y después de mi carrera universitaria, a mi amigo y compañero de tesis Juan Carlos por su compromiso y dedicación para realizar en conjunto esta tesis, a mi tutora, Msc. Mónica Rovira, por su paciencia, tiempo y enseñanza a lo largo de toda la unidad de titulación y época universitaria, a todos ellos, mi más sincero agradecimiento y respeto.

Erick Andrés Marshall Soria

DEDICATORIA

Dedicado a mis abuelos Segundo y James, que desde el cielo sé que están orgullosos de mí.

A mis padres y hermana, esto es POR Y PARA USTEDES.

Erick Andrés Marshall Soria

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema	3
1.4. Objetivos de la investigación	3
1.4.1. Objetivo general.	3
1.4.2. Objetivos específicos.....	3
1.5. Justificación.	4
1.6. Delimitación.....	4
1.7. Idea a defender	4
1.8. Línea de investigación institucional/facultad.....	4
CAPÍTULO II	5
2.1. Marco referencial	5
2.2. Marco teórico	9
2.2.1. Alimentos deshidratados en la historia.....	9
2.2.2. La uvilla.....	10
2.2.3. Plan de negocios.....	11
2.2.4. Análisis situacional	17
2.2.5. Plan de marketing.....	23
2.2.6. Plan de producción	25
2.2.7. Plan de recursos humanos	28
2.2.8. Plan financiero.....	29
2.9.1. Marco Legal	31
CAPÍTULO III	39
Metodología de la investigación	39

3.1. Tipo de investigación.....	39
3.2. Enfoque de la investigación	39
3.3. Diseño de la investigación	39
3.4. Técnicas e instrumentos.....	39
3.5. Población y muestra.....	40
3.6. Resultados de la encuesta aplicada a consumidores	42
3.7. Análisis del panel de consumidores.....	52
3.8. Conclusiones generales de las herramientas de investigación.....	54
CAPÍTULO IV.....	56
Propuesta.....	56
4.1. Descripción de la propuesta de negocio.....	56
4.1.1. Nombre de la empresa.....	56
4.1.2. Ubicación	56
4.2. Estructura organizacional.....	57
4.2.1. Valores organizacionales.....	58
4.2.2. Objetivos organizacionales	59
4.3. Análisis situacional	59
4.3.1. Análisis PESTEL.....	59
4.3.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	61
4.3.3. Matriz EFE	62
4.3.4. Matriz EFI	63
4.3.5. Análisis FODA.....	64
4.4. Plan de marketing	64
4.4.1. Metas y objetivos del plan de marketing.....	65
4.4.2. Perfil de consumidor	65
4.4.3. Planteamiento estratégico.....	66
4.4.5. Plan de distribución.....	72

4.4.6. Plan de precios	72
4.4.7. Distribución del mercado de frutas deshidratadas en el Ecuador.....	74
4.4.8. Distribución del mercado de uvillas deshidratadas a nivel local	75
4.5. Plan de producción y comercialización	76
4.5.1. Metas y objetivos del plan de producción/comercialización	77
4.5.2. Cadena de valor.....	77
4.5.3. Flujograma de operaciones y comercialización	78
4.6. Plan financiero	79
4.6.1. Metas y objetivos del plan financiero	80
4.6.2. Inversión inicial.....	80
4.6.3. Capital del trabajo	81
4.6.4. Inversión Inicial.....	81
4.6.5. Depreciación de activos	81
4.6.6. Financiamiento y amortización del préstamo.....	82
4.6.7. Balance inicial	83
4.6.8. Ingresos por ventas.....	84
4.6.9. Gastos y costos.....	85
4.6.10. Estado de resultados.....	86
4.6.11. Balance General	87
4.6.12. Evaluación financiera.....	88
4.6.13. Punto de equilibrio	90
4.6.14. Relación costo beneficio	91
4.6.15. Análisis de sensibilidad.....	92
4.7. Plan de recursos humanos.....	95
4.7.1. Metas y objetivos del plan de recursos humanos	95
4.7.2. Organización administrativa y operativa.....	95
4.7.3. Actividad de Apoyo	95

4.7.4. Actividades primarias.....	96
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	103
Anexos.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas de un plan de negocio.....	14
Tabla 2. Aspectos a evaluar con el modelo de las 5 fuerzas de Porter	19
Tabla 3. Modelo de MPC	20
Tabla 4. Modelo de Matriz EFE	21
Tabla 5. Modelo de Matriz EFI	22
Tabla 6. Métodos de análisis financiero	30
Tabla 7. Fuentes primarias de la investigación.....	40
Tabla 8. Matriz de evaluación	52
Tabla 9. Análisis PESTEL.....	59
Tabla 10. Análisis de Porter	61
Tabla 11. Puntualización de la intensidad de las Fuerzas de Porter	62
Tabla 12. Matriz EFE	62
Tabla 13. Matriz EFI	63
Tabla 14. Matriz FODA.....	64
Tabla 15. Perfil del consumidor	65
Tabla 16. Matriz de estrategias de mercadotecnia.....	66
Tabla 17. Presupuesto para publicidad online	67
Tabla 18. Estudio de mercado – Competencia directa	70
Tabla 19. Plan de precios.....	74
Tabla 20. Determinación del precio por empaque de 300 gr.....	74
Tabla 21. Participación del mercado competidor dedicada a comercio de frutas y uvillas deshidratados en el Ecuador	75
Tabla 22. Participación del mercado competidor dedicada a comercio de uvillas deshidratados en Guayaquil.....	76
Tabla 23. Flujograma de operaciones y comercialización	78
Tabla 24. Inversión inicial de activos	80
Tabla 25. Capital de trabajo mensual	81
Tabla 26. Inversión inicial	81
Tabla 27. Financiamiento de la inversión inicial.....	82
Tabla 28. Amortización anual de préstamo bancario	82
Tabla 29. Balance inicial	83
Tabla 30. Ingresos por ventas	84
Tabla 31. Costos fijos y variables anualizados.....	85

Tabla 32. Estado de pérdidas y ganancias	86
Tabla 33. Balance general proyectado	87
Tabla 34. Evaluación financiera del proyecto	88
Tabla 35. Escenario pesimista	92
Tabla 36. Escenario optimista	93
Tabla 37. Proceso de negociación	96
Tabla 38. Proceso de control de inventario o stock de mercadería	97
Tabla 39. Proceso de atención al cliente.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ¿Para qué sirve el plan de negocio?	13
Figura 2. Flujos del proceso emprendedor	16
Figura 3. Macroentorno y microentorno del análisis PESTEL	18
Figura 4. Índice de consumo de frutas deshidratadas.....	42
Figura 5. Presentación en que consume frutas deshidratadas.....	42
Figura 6. Marcas de frutas consumidas	43
Figura 7. Canales de distribución donde compra el consumidor.....	43
Figura 8. Frutas de preferencia del consumidor	44
Figura 9. Cantidad que acostumbran a comprar	45
Figura 10. Frecuencia de compra	45
Figura 11. Promedio de gasto por compra.....	46
Figura 12. Presentación de preferencia	46
Figura 13. Percepción de la fruta consumida	47
Figura 14. Porcentaje de consumidores que probaron uvillas.....	48
Figura 15. Estado de la fruta consumida	48
Figura 16. Estado de preferencia para consumir uvillas.....	49
Figura 17. Porcentaje de personas que conocen de los beneficios	49
Figura 18. Motivo por el que la consumen.....	50
Figura 19. ¿Compraría uvilla deshidratada?.....	50
Figura 20. Presentación que prefiere el consumidor	51
Figura 21. Precio que estaría dispuesto a pagar	52
Figura 22. Ubicación UVI HEALTH	57
Figura 23. Galpón en Parque California “UVI HEALTH”	57

Figura 24. Organigrama UVI HEALTH	58
Figura 25. Logotipo UVI HEALTH.....	69
Figura 26. Presentación por empaque de 300gr de uvillas deshidratadas	69
Figura 27. Canales de distribución	72
Figura 28. Distribución del mercado nacional de frutas deshidratadas.....	75
Figura 29. Comercio y distribución de uvillas deshidratados en el mercado local	76
Figura 30. Cadena de valor UVI HEALTH	77
Figura 31. Punto de equilibrio del plan financiero	91
Figura 32. Plano de distribución por espacio físico – UVI HEALTH	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de encuesta a consumidores.	108
Anexo 2 Panel de consumidores	111
Anexo 3. Evidencia de aplicación de encuesta y consenso de panel de consumidores	118
Anexo 4. Competencia local y sus diversos empaques	123

INTRODUCCIÓN

En la actualidad un plan de negocios es una herramienta importante que contribuye en la guía y toma de decisiones a nivel organizacional, así como la puesta en el mercado de un nuevo bien o servicio para cubrir una demanda insatisfecha. Por ende, es una hoja de ruta hacia el éxito, proporcionando una mayor claridad en todos los aspectos del negocio, desde marketing y finanzas hasta operaciones y detalles de productos / servicios.

Si bien algunos propietarios pueden verse tentados a saltar directamente al modo de inicio, redactar un plan de negocios es un primer paso crucial para que los empresarios verifiquen la viabilidad de un negocio antes de invertir demasiado tiempo o dinero. El propósito de un plan de negocios es ayudar a articular una estrategia para comenzar su negocio. También proporciona información sobre los pasos a seguir, los recursos necesarios para lograr sus objetivos comerciales y un cronograma de resultados anticipados.

Dentro del Ecuador el número de negocios incrementa de acuerdo a las necesidades y productos que el consumidor final demanda o a través de una brecha comercial identificada, ésta proporciona la idea del producto a desarrollar y con ello asegurar la operatividad económica del negocio en el corto y largo plazo. Ante ésta necesidad de las pequeñas empresas existentes para mantener un margen de competitividad comercial positivo, un plan de negocios debe actualizarse anualmente como una forma de guiar el crecimiento y navegar la expansión hacia nuevos mercados.

Consecuente es importante considerar la evolución de la industria y el comportamiento de los clientes ya que bajo un plan de estrategias el lanzamiento de la oferta pueda estructurarse o reformularse ante el contexto de nuevas oportunidades o evitar las existentes o futuras amenazas. Por otro lado, con esto también se busca ventaja competitiva al idear que la experiencia de compra ligada al producto, bien o servicio cubra expectativas que permitan al nuevo negocio su crecimiento oportuno y consolidación en el sector.

Otro factor imprescindible en esta etapa es la comunicación eficaz interna y externa que permita llegar a la audiencia y lograr el posicionamiento de marca esperado, por lo que dicho plan debe incluir objetivos explícitos para la contratación de nuevos empleados, análisis de mercado, proyecciones financieras e inversores potenciales. Los objetivos por su parte, indican cómo ayudarán a la empresa o negocio a prosperar y crecer dentro del país.

CAPÍTULO I

1.1. Tema

Plan de negocios para la comercialización de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil.

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad existe un gran porcentaje de personas que sufren enfermedades cardiovasculares, diabetes, obesidad, etc. Todo esto se debe a los malos hábitos alimenticios y al abuso de consumo de grasas saturadas y azúcares provenientes de alimentos genéricos procesados, cuyo aporte nutricional es nulo. Ante este problema existen varios alimentos que son buenos para el consumo humano y que generan un impacto positivo en la salud de las personas que optan por consumirlos en estado deshidratado.

Actualmente las frutas deshidratadas son una de las mejores opciones para revitalizar el organismo humano. Estos frutos se caracterizan por tener bajo contenido en agua y un importante porcentaje en grasas, sin embargo, estas grasas son saludables, es decir monosaturadas y poliinsaturadas, lo que ayuda a disminuir los niveles de colesterol LDL. (Dominguez, 2019).

Según la revista Líderes (2018) en Ecuador el consumo de frutas deshidratadas se realiza mayormente por parte de extranjeros o por ecuatorianos que han vivido fuera del país y que han adoptado el hábito de consumo de este tipo de alimentos; siendo las de mayor consumo en mercados locales y extranjeros las frutas tropicales, como uvilla, piña, banano y mango.

La producción de frutas deshidratadas en nuestro país empezó hace más de 10 años con el objetivo de alcanzar mercados externos como el europeo, en donde la demanda y consumo es alto, tanto así que los mercados extranjeros demandan entre el 80% y 90% de la producción nacional de frutas deshidratadas, es decir el porcentaje restante es lo que se comercializa internamente; estas estadísticas permiten tener una clara idea sobre los hábitos de consumo de este tipo de alimentos. Ecuador cuenta con un clima favorable para el cultivo agrícola en general, razón por la cual sus productos son demandados en grandes cantidades ya sea nacional o internacionalmente y la uvilla no es la excepción; su cultivo, producción y procesamiento de deshidratación se da en la región interandina, principalmente en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Pichincha e Imbabura.

Por lo antes expuesto, se podría afirmar que la comercialización y producción de uvilla deshidratada está orientada a mercados externos, lo que hace que en Ecuador este tipo de fruta deshidratada no sea tan conocido, ni demandado. Pese a que aporta con grandes beneficios y propiedades al consumirla, la tendencia de consumo interno es poco favorable, más aún en la región costa en donde existe un gran desconocimiento sobre este producto, lo que se puede corroborar en los mercados donde se oferta en pequeñas cantidades y la ciudad de Guayaquil no es la excepción.

Por lo tanto, la poca oferta de uvilla deshidratada tomando como referencia la ciudad de Guayaquil es baja, originando una dificultad al querer obtener este tipo de producto, causando que el precio por libra en el estado deshidratado sea elevado.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo implementar un plan de negocios para la comercialización de Uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del mercado para la comercialización de Uvillas deshidratadas?
- ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para la comercialización del producto localmente?
- ¿Cuáles son los requerimientos financieros para desarrollar el plan de comercialización?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general.

Elaborar un plan de negocios para la comercialización de Uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Realizar el análisis del mercado para la comercialización de Uvillas deshidratadas.
- Proponer estrategias adecuadas para la comercialización del producto localmente.
- Conocer los requerimientos financieros para desarrollar el plan de comercialización.

1.5. Justificación.

El presente trabajo de investigación pretende elevar el poco conocimiento que existe en gran parte de las personas sobre el consumo de la uvilla en estado deshidratado, así como también las propiedades y beneficios que posee, buscando de esta manera crear un hábito de consumo constante en las personas. La importancia del consumo de frutas deshidratadas en general supone un gran beneficio para la salud de las personas, que por cuestiones de gustos y preferencias optan por consumir distintos tipos de frutas deshidratadas.

El proceso de un modelo de comercialización de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil es fundamental ya que propone disminuir desventajas que existe a la hora de comercializar este tipo de producto, como precios elevados que existe en pocos puntos de venta del producto dentro la urbe porteña, como consecuencia a que la producción de la uvilla deshidratada está orientado a mercados extranjeros.

1.6. Delimitación

La delimitación del problema se ha elaborado tomando parámetros tales como:

Campo: Administración

Área: Ventas

Delimitación geográfica: Ciudad de Guayaquil

Delimitación temporal: El trabajo de investigación tomará un tiempo aproximado de 6 meses.

Aspectos: Marketing y ventas.

Tiempo: 2019-2020

1.7. Idea a defender

La elaboración de un plan de negocios facilitará la comercialización de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil.

1.8. Línea de investigación institucional/facultad

- Línea institucional: desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Línea de la facultad: Marketing, comercios y negocios locales

CAPÍTULO II

2.1. Marco referencial

Según la investigación de Guñido & Osorio (2017), en la actualidad el consumo de frutas deshidratadas se ha ido incrementando de forma significativa, las personas están cambiando sus hábitos alimenticios y tratando de vivir de una mejor manera, se busca alimentos nutritivos, ricos en proteínas, fibra, vitaminas y minerales; el consumo de frutas deshidratadas se puede dar en cualquier época del año, ya que este tipo de producto por su naturaleza facilita la conservación y almacenamiento del mismo. En el Ecuador el consumo de frutas secas o deshidratadas no es tan alto, por causa del desconocimiento acerca de las propiedades y beneficios a la salud que las frutas deshidratadas ofrecen.

Actualmente el país, no cuenta con muchas empresas que se dediquen al procesamiento de este tipo de producto por lo que surgió la necesidad de realizar un plan de negocios para la comercialización de frutas deshidratadas de la empresa a Fruandor S.A, esta empresa se dedicaba para entonces a la comercialización de frutas en estado natural y sus ejecutivos observaron que los productos que se comercializan son de baja calidad.

Al momento de realizar el estudio de mercado, el diseño de investigación aplicado fue de tipo descriptivo, usando como instrumento la encuesta; entre los resultados obtenidos se llegó a la conclusión de que este tipo de productos tendrá como principales consumidores personas que se dedican a realizar deportes, personas mayores que buscan alimentarse con vitaminas y minerales adecuados y saludables, padres de familia que adquieren el producto como snacks para la lonchera de sus hijos y también para personas de diferentes edades que han adquirido hábitos alimenticios saludables.

El citado trabajo permitió tener una idea clara acerca de la problemática al momento de comercializar frutas deshidratadas, específicamente la uvilla en estado deshidratado, reafirmando que existe desconocimiento por parte del consumidor sobre los beneficios que ofrece, adicionalmente permitió la identificación del segmento que demandaran este tipo de productos.

Según Hernández (2014) la empresa Sumak Mikuy busca darle un mayor valor agregado a la comercialización de uvillas deshidratadas que son producidas por UNORCAC en Cotacachi; empresa dedicada a la deshidratación de la uvilla, la cual enfrenta problemas relacionados con los niveles de producción, en función de la demanda

y adicional a esto requiere un mejor equipamiento e infraestructura para la deshidratación de la uvilla.

El diseño de investigación utilizado en el proyecto fue descriptivo y exploratorio con enfoque cuantitativo. La población que fue sujeta de investigación fueron personas mayores de 13 años debido a que los menores prefieren productos más dulces y hasta los 65 años debido a que ellos prefieren la uvilla fresca. Al momento de efectuar la encuesta, se daba a probar el producto para que el consumidor muestre su interés por el mismo, y si lo comprara en diferentes supermercados de la ciudad.

El estudio de mercado dio como resultado que en su mayoría las personas en el rango de 13 a 65 años desconocen la fruta en su versión deshidratada, además de que les gustaría adquirirla en más supermercados, debido a que solo la han visto en un Supermaxi de la ciudad, los encuestados muestran un alto grado de gusto por su sabor y estarían dispuestos a adquirirla en sus diferentes tamaños de presentación.

Este proyecto de investigación contribuyo a aclarar dudas en cuanto a la tendencia de consumo del producto en otras ciudades del país, en él se definieron estrategias de marketing para incrementar el conocimiento en las personas; debido a que el producto está en exhibición, pero lo desconocen y finalmente el impacto en la salud que genera su consumo.

Según Valencia (2016), Ecuador ha incrementado las exportaciones de frutas exóticas en donde se encuentra la Uvilla; al ser un fruto poco conocido entra en la categoría de frutas exóticas. Debido a esto las empresas enfocan su producción netamente para exportación y no para comercializarla a nivel nacional. Por ello existen pocas empresas que se dedican a la producción de la Uvilla en su estado deshidratado, entre ellas se encuentra la empresa CADENA CIA. LTDA, esta desea aprovechar la deshidratación osmótica, que tiene grandes beneficios como aminorar el tiempo de deshidratación y gracias a esto la fruta obtiene un mayor valor agregado debido a que conserva su textura color y sabor, y a su vez mejorara el tiempo de vida del producto en las perchas que es aproximadamente entre los 80 días para su consumo.

El diseño de investigación utilizado por el autor fue de tipo descriptivo, utilizando la encuesta como fuente primaria, para definir aspectos relevantes en cuanto al consumo de

la uvilla. La población sujeta a la investigación fueron expertos en la comercialización de frutas y en investigaciones de mercado.

Con lo que respecta al estudio de mercado, se dieron como principales resultados que en su mayoría las personas consideran a la uvilla deshidratada como llamativa para el consumo, debido a los grandes beneficios para la salud que esta brinda, además se permitió conocer el tamaño de preferencia por los consumidores que es de 100 gr. y como sugerencia indican que el medio publicitario que más impacto los incita a consumir este producto son las redes sociales.

Este proyecto de investigación ayudo a tener una idea clara de cómo en Ecuador existen pocas empresas productoras y comercializadoras de uvillas en su estado deshidratado y nos indica que existe un nicho de mercado. Además, nos demuestra que el proyecto es viable debido a que arroja resultados positivos en cuanto a estudio de mercado, estudio administrativo y evaluación financiera. Finalmente nos menciona que la inversión en producción y comercialización de uvillas deshidratadas es viable debido a la evaluación de los indicadores económicos.

Según Ríos (2014), el avance y las mejoras tecnológicas en cuanto al procesamiento y producción de alimentos ha permitido que existan alimentos más seguros y duraderos aptos para el consumo humano principalmente en alimentos perecibles como carnes, granos, frutas y vegetales en general; la deshidratación es una de las técnicas que más se usan a la hora de querer conservar alimentos, específicamente frutas y vegetales, se ha determinado que existe un segmento de mercado que está interesado en el consumo de este tipo de alimentos, así como también hay industrias que usan la deshidratación en frutas y vegetales como materia prima para la elaboración de otros alimentos que también son aptos para el consumo humano.

Para el investigador, la fruta deshidratada es una buena oportunidad para que los padres de familia y personas en general incentiven el consumo de frutas en sus hijos y jóvenes, como snacks que poseen nutrientes adecuados y saludables para llevar una vida sana en cuanto alimentación se refiere, siendo una alternativa a los snacks convencionales y confitería, cuyo aporte nutricional es nulo.

Esta investigación tuvo como finalidad definir la factibilidad para procesar y comercializar snacks de frutas deshidratadas en la ciudad de Machala, para ello tomo

como referencia a los estudiantes de básica y bachillerato de los centros educativos de la ciudad de Machala, en donde encontró que la problemática se debía a la poca variedad y disponibilidad de alimentos sanos para el consumo en los recreos, contrastando con una gran cantidad de alimentos procesados y elaborados ricos en grasas saturadas, sal y azúcares, originando problemas de salud a corto y largo plazo en los estudiantes que consumen de manera frecuente este tipo de alimentos, llegando a la conclusión que los consumidores son conscientes de la mejora en la calidad de vida llevando una alimentación sana pero que simplemente no es practicada por motivos varios.

En lo que respecta al análisis del mercado, el autor realizó investigaciones cuantitativas y cualitativas, recolectó datos de fuentes primarias por intermedio de encuestas, utilizó el método de la entrevista a dueños de bares de los centros educativos y también realizó un análisis grupal con los padres de familia de estudiantes pertenecientes a educación inicial y básica. Los resultados que arrojaron las investigaciones y recolección de datos permitieron saber sobre la aceptación del producto y estimar una posible demanda, la misma que demostró que era factible la comercialización de snacks de frutas deshidratadas.

El trabajo de investigación citado permitió saber que existen centros educativos donde no hay mucha oferta de alimentos sanos y nutritivos, debido a los malos hábitos alimenticios por parte de estudiantes, pero conscientes del daño que el consumo frecuente de grasas saturadas, sal excesiva y azúcares llega a causar. Están abiertos a la idea de consumir productos alimenticios nutritivos y sanos, para tener una mejor calidad de vida.

Según Ruiz (2016), a las necesidades nutricionales que en la actualidad son requeridas en la población a consecuencia de mejorar la salud adoptando hábitos de alimentación sana, hacen que Guayaquil sea un mercado potencial para comercializar frutas deshidratadas, en este caso por intermedio de comercio electrónico.

Para llevar a cabo la investigación de mercado el autor usó un enfoque mixto, mediante el análisis cuantitativo usó instrumentos como la encuesta, la misma que le permitió conocer con qué frecuencia son consumidas las frutas deshidratadas, adquirir información sobre quienes son las personas que más consumen este tipo de alimentos; en lo que respecta al enfoque cualitativo usó herramientas de recolección de datos como entrevistas para conocer y determinar cuáles son los procesos de producción y comercialización de los proveedores de frutas deshidratadas, saber la posición que tienen los competidores en

el mercado; también uso la observación para obtener información sobre competidores a través de supermercados, autoservicios, tiendas, de esta manera pudo conocer los precios y sus estrategias de mercadeo para la venta del producto.

Este trabajo de investigación permitió conocer acerca de la importancia de realizar un análisis de mercado usando enfoques cuantitativos y cualitativos, por intermedio del uso de herramientas de recolección de datos, de esta forma se adquiere información necesaria sobre demanda, frecuencia de consumo de productos, proveedores y competidores dentro del segmento de negocio al que se desea incursionar al comercializar uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Alimentos deshidratados en la historia

A lo largo de la historia los seres humanos han adoptado hábitos de consumo de alimentos deshidratados, se trata de una técnica antigua que busca la conservación de las diferentes propiedades nutritivas que poseen los alimentos, siendo más específicos los frutos, buscando que su tiempo máximo de consumo se extienda significativamente.

Según Villén (2012), la deshidratación ha sido desde siempre el mejor sistema de conservar los alimentos: se trata de extraer solamente el agua, mediante calor suave que no altera los nutrientes. La deshidratación no solo es útil para alargar la vida de nuestros alimentos sino también nos facilita el almacenaje, transporte y manipulación de los mismos.

El autor reafirma que la deshidratación ha sido una forma muy importante para conservar los alimentos desde la antigüedad, también nos hace saber que la implementación de esta técnica en los diferentes alimentos hace que existan ventajas y facilidades en la transportación y en el almacenamiento de los productos.

Los primeros antecedentes que se tienen sobre las frutas deshidratadas tienen como protagonista a la uva pasa, la misma que surge en la cultura fenicia, que está considerada como uno de los grupos de seres humanos más grandes de la antigüedad, haciendo uso de la técnica de deshidratación para poder alimentarse a lo largo del tiempo. Existieron culturas como los egipcios, griegos, indios y mayas, que también hicieron uso de la técnica de deshidratación para conservar sus alimentos; en función de esos conocimientos

sobre una de las formas de alimentación de las culturas alrededor del mundo, se llega a la conclusión que todo tipo de productos se puede deshidratar.

Según (Instantia, 2015), por ejemplo, en los Diarios de navegación de Cristóbal Colón, se documenta que una de las principales fuentes de alimentación de él y sus tripulantes, fueron los alimentos desecados, pues no olvidemos que navegaron por largos meses en alta mar y era difícil tener acceso a otro tipo de comidas, por lo que fueron suficientes para mantener vivos a todas las personas que con él se aventuraban a nuevas tierras.

Al referirse a Cristóbal Colon y su hábito de consumo de frutas deshidratadas en sus expediciones a lo largo del mundo, se puede aseverar la antigüedad que tiene esta técnica y como se ha mantenido generación tras generación, brindando una forma sana y segura de alimentación en periodos largos.

2.2.2. La uvilla

La uvilla es una fruta que es considerada silvestre y cuya producción es netamente artesanal que posee beneficios y propiedades importantes y significativos para la salud del ser humano, esta fruta tiene distintos nombres en otros países de América del Sur e incluso en otros continentes como el africano, por ejemplo, en Colombia es conocida como UCHUVA y en Perú se la conoce como USHUN; mientras que Sudáfrica su nombre es CAPE GOOSEBERRY; tuvo su origen en Sudamérica, concretamente es una fruta nativa del Perú, y fue conocida por los Incas; es una fruta que crece en climas templados de hasta máximo 20 grados centígrados y en ciudades que están ubicadas geográficamente a más de 1000 metros sobre el nivel del mar; en la actualidad hay varias formas de consumir la uvilla:

Según Romero (2016); la uvilla es una fruta que se considera casi silvestre y de producción artesanal, su incremento de consumo en países europeos ha impulsado los procesos tanto en la mejora de su producción como en la comercialización, buscando que llegue un producto calidad en sus distintas presentaciones y estados a sus consumidores. Las presentaciones de uvilla procesada más frecuentes son: fruta congelada IQF, puré, pulpa, mermeladas, conservas, deshidratada (como pasas).

El autor nos indica que favorablemente existen varias formas de consumir la uvilla, lo cual hace que su consumo sea versátil y vaya acorde a los gustos y preferencias que tienen

las personas a la hora de alimentarse, de esta manera la uvilla se convierte en una alternativa sana con respecto a alimentos procesados comunes en los últimos años.

2.2.3. Plan de negocios

Se conoce como plan de negocios a aquella descripción que de forma detallada presenta las características o fases a cumplir para ejercer un emprendimiento, siendo de esta manera un proyecto dinámico donde se especifica la manera en que se va a operar y los requerimientos necesarios durante el periodo de tiempo que se haya establecido para su ejecución.

El paso de una idea básica a una oportunidad de negocios requiere la aplicación de una perspectiva más práctica. Por lo general, implica un proceso transformativo, en el que nuevas percepciones sobre un elemento pueden afectar a otras. Es importante estar abiertos a las críticas y entender la importancia de consultar a expertos, inversores, empresarios, colegas y clientes potenciales para esclarecer la naturaleza de la oportunidad de negocios (Ministerio de Comercio, 2010, pág. 8).

Algunas fuentes la definen como una hoja de ruta la cual permite generar alguna oportunidad de negocio y pronosticar alguna característica de obstáculo en particular en el éxito del futuro emprendimiento, además de considerar la competitividad que va a generar dentro del mercado en que se vaya a ejecutar dicho plan, sea para una empresa totalmente nueva, alguna expansión de planta o sucursal y también proyectos internos de la organización.

Según Weinberger (2009, pág. 33), el plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultados de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.

Es decir, que consiste en un documento totalmente formal y elaborado de manera escrita cuya secuencia debe guardar parámetros lógicos, realistas, progresivos, bastante coherente y que se oriente a ser ejecutado en el futuro, detallando el accionar de cada uno de los que conformarán la entidad económica (propietario y empleados), todo ello se lleva a cabo dependiendo de los flujos de efectivo o presupuesto generado por la organización para obtener los resultados esperados.

De acuerdo con Bóveda, Oviedo & Yakusik (2015) al igual que los demás autores, coinciden en que es un documento por medio del cual el emprendedor va a detallar de

manera sistematizada cada uno de los pasos u objetivos a alcanzar con el proyecto, estos pueden ser:

- El proceso de generación de ideas.
- La captación y análisis de la información.
- Evaluación de la oportunidad y los riesgos.
- Toma de decisión sobre la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento.
- Cambio de planes en empresas constituidas (pág. 6).

2.2.3.1. Importancia del plan de negocio

La importancia del plan de negocio para Arenas (2016), es que contribuye a que las empresas ante un mercado tan saturado pueda identificar o saber cuáles son aquellos pasos que le permitirán continuar su actividad económica y no fracasar durante los primeros años de operación del negocio, de esta manera se puede llegar a una mejor inserción dentro de los mercados. He aquí su importancia ya que muchas veces los emprendedores no realizan un estudio detallado de los escenarios a los que se enfrentará su negocio, más bien lo están realizando de manera empírica o improvisada al momento de poner en marcha su negocio. Además, afirma que:

La importancia de un plan de negocios y la visualización de cómo afrontara los diferentes obstáculos que se irán presentando es la carta de navegación de las empresas que emergen, es importante tener plenos conocimientos de cuáles son los objetivos de la empresa, que ofrece y cuál es su actividad, de esta manera se puede también evaluar positiva o negativamente el accionar, si se ejerce sin un rumbo es imposible hacer una evaluación de cómo se están ejecutando las actividades (pág. 3).

Un plan de negocio es de gran importancia ya que sirve como una herramienta fundamental para aquellas personas que deseen poner en marcha un emprendimiento o crear algún tipo de negocio, de la misma manera es aplicable para aquellas organizaciones que quieren renovar sus instalaciones para obtener una mejor productividad que les resulte de mayor competitividad dentro del territorio en que se lleve a cabo. Un buen plan puede minimizar sus riesgos, sin embargo, se debe tener presente que el factor más determinante del éxito en los nuevos negocios está en el mismo emprendedor (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015, pág. 6).

La función de un plan de negocio adecuado es la de dar forma a las percepciones, decisiones y conductas de aquellos que dirigen o inciden en la dirección de una empresa u organización, el inculcarle una filosofía empresarial y por ende para que invite a sus subordinados y empleados para que comulguen con él y se suban al barco del proyecto. Este plan de negocios constituye un modelo o prisma a través del cual se percibe y analiza la realidad y, en consecuencia, se toman determinadas decisiones y cursos de acción, todos enfocados siempre a una mejora continua dentro del proceso administrativo (Castelán, 2011, pág. 2).

Con la finalidad de conocer utilidad del plan de negocio dentro una organización económica, en la figura 1 se describen algunas de estas características, estas son:

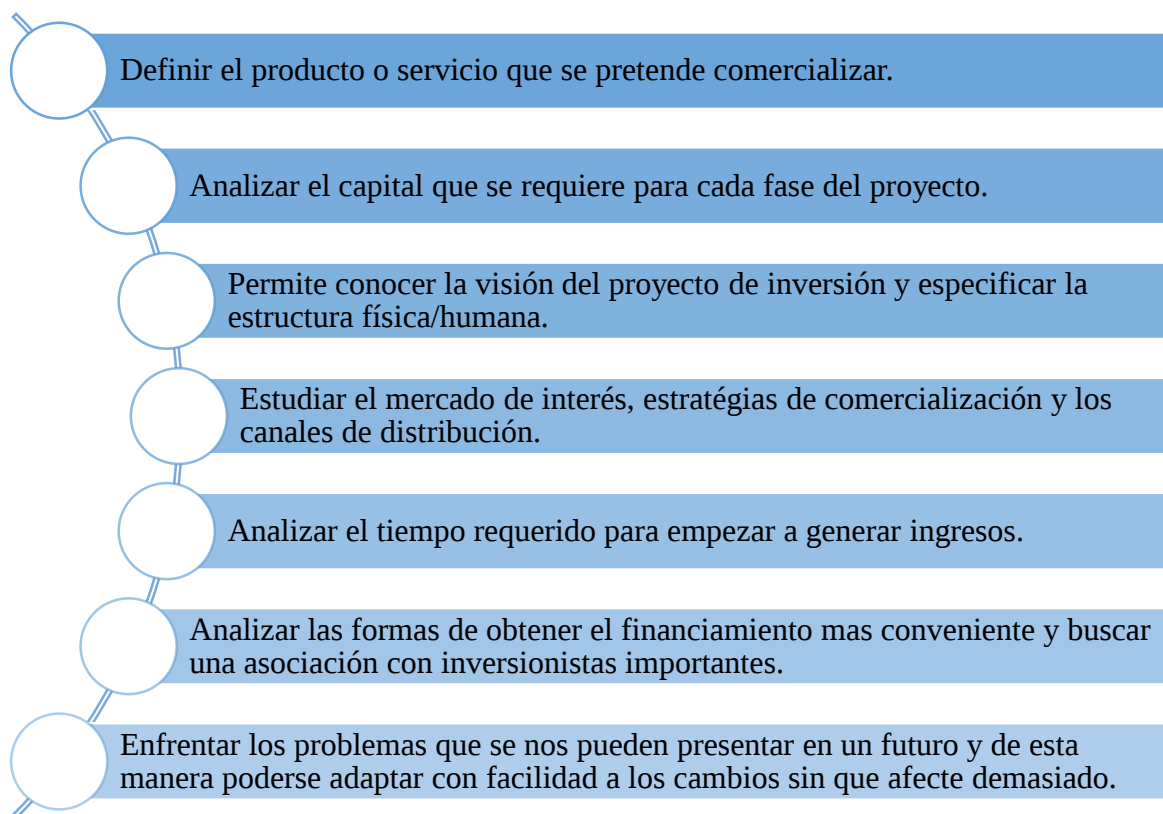


Figura 1. ¿Para qué sirve el plan de negocio?
Tomado de (Castelán, 2011)

2.2.3.2. Ventajas y desventajas del plan de negocios

El plan de negocios es una herramienta imprescindible para los que quieren llevar adelante un negocio y para guiarlo lo mejor posible. Cuenta con toda la información para valorar el negocio y los lineamientos que serán necesarios para ponerlo en marcha, además tiene una gran cantidad de ventajas que se pueden apreciar antes o después, así que es muy importante cuidar su elaboración lleve el tiempo que lleve (Gestión.org, 2018).

Los planes de negocios en la actualidad como se pudo apreciar es una de las herramientas más importantes si una persona desea empezar un emprendimiento. Sin embargo, como todo tipo de método cuentan con ventajas y desventajas al momento de empezar a armar dicho proyecto, dentro de la tabla 1 se presenta de manera detallada algunas de las ventajas y desventajas de elaborar un plan de negocio:

Tabla 1.
Ventajas y desventajas de un plan de negocio

Ventajas	Desventajas
El planeamiento correcto de la creación de la empresa disminuye los niveles de incertidumbre del posicionamiento exitoso del negocio en el mercado.	Identificación errónea, en la investigación de mercados, de los clientes potenciales, el precio adecuado, los canales de distribución, la promoción y publicidad requerida, la proyección en ventas y los recursos necesarios.
Identifica plenamente el segmento del mercado que demanda los bienes o servicios de la nueva empresa.	La mala proyección del presupuesto de inversión y de las fuentes de financiamiento.
Planifica, organiza y ejecuta las actividades a desarrollar, para la puesta en marcha de la empresa.	El cronograma proyectado no se ajusta con el uso del factor humano, los recursos técnicos, tecnológicos y económicos.
Elabora el presupuesto de los recursos económicos de inversión requeridos e identifica las fuentes de financiación.	
El control y evaluación de los resultados, evita consecuencias funestas que afecten la estabilidad de la empresa.	

Tomado de Chalate (2012).

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

De acuerdo con dicha fuente se incurre en varios errores al momento de aseverar que un plan de negocios va a ser fructífero, entre estos tenemos:

- Afirmar que un negocio va a ser rentable por el simple hecho de contar con los recursos financieros y económicos para inyectar capital al negocio.

- Idealizar que cualquier tipo de producto sea bien o servicio que posea características tecnológicas lo suficientemente comerciables, va a ser una gran oportunidad de negocio.
- No considerar aspecto relevante en cuanto a experiencia administrativa y operativa de los socios o ayudantes al negocio, así como ignorar el mercado en que suele ser de mayor aceptación.
- Hacer estimaciones de ventas aseverando que la capacidad productiva de la maquinaria con la que cuenta el negocio va a satisfacer la demanda, sin tomar en consideración los factores externos.
- Manipular los estados financieros con datos y valores irreales para ocultar la falta de rentabilidad del negocio.

2.2.3.3. Pasos para elaborar un plan de negocios

De acuerdo con los puntos planteados por Weinberger (2009), se debe dar respuesta a una serie de cuestionamientos para determinar la factibilidad de poner en marcha un plan de negocio, así tenemos:

- **¿Existe una oportunidad?:** se lleva a cabo la identificación, si dentro del mercado existe la posibilidad de poner en marcha el tipo de negocio a desarrollar en el corto plazo y su factibilidad.
- **¿Tengo alguna fortaleza?:** conocer si cuento con la capacidad y la convicción para llevar a cabo el comercio de un bien o servicio, obteniendo una oportunidad de ser competitivo ante los demás emprendimientos.
- **¿Soy capaz de descubrir una oportunidad?:** el emprendedor debe contar con la seguridad de que sus fortalezas y las habilidades personales, son las necesarias para poder explotar y potenciar su negocio.
- **¿Soy capaz de aprovechar esa fortaleza?:** se trata del carácter y la disposición que tiene el emprendedor para poder tomar sus fortalezas y hacer de su negocio un emprendimiento fructífero y que mejorará su poder adquisitivo.
- **Decido aprovechar una oportunidad o explotar una fortaleza:** el futuro emprendedor toma en consideración si su intención de poner en marcha un

negocio va a explotar al máximo sus fortalezas y convirtiéndose en una oportunidad de alcanzar sus objetivos económicos.

- **Busco una idea de negocio:** se plantea una idea, aunque al principio ésta va a ser genérica y mientras se vayan desarrollando los diversos planes, dicha idea se va estructurando de mejor manera, además de determinar los bienes o servicios que se pondrán a disposición del consumidor y que satisfacen una necesidad.

Una vez que se haya detallado e identificado minuciosamente el escenario sobre el cual se va a poner en marcha el negocio, se debe establecer un plan basado en estrategias, mismas que contarán con una misión y visión a alcanzar dentro del corto o mediano plazo, así como los objetivos a cumplir dentro de los primeros años de operación del negocio. Así se detalla a continuación en la figura 2 la identificación de la necesidad u oportunidad para poner en marcha el plan de negocio:

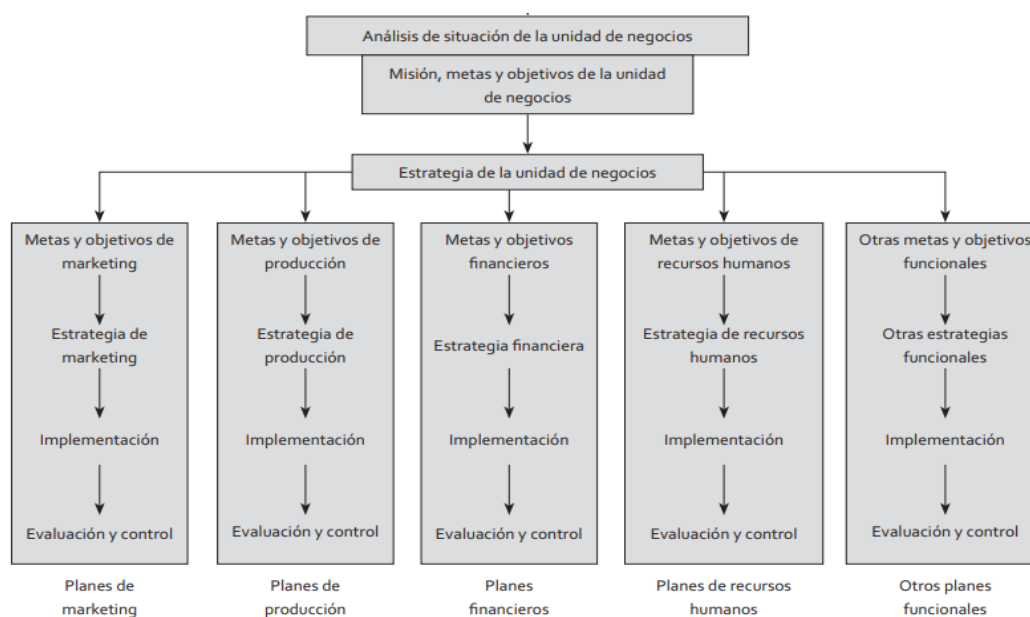


Figura 2. Flujos del proceso emprendedor
Tomado de (Weinberger, 2009)

Para llevar a cabo el plan de negocios, primero se debe ejecutar un análisis situacional de la unidad de negocio, en donde un modelo de estudio PEST y de las 5 Fuerzas de Porter para conocer los factores externos en que se desempeñará la organización económica es esencial.

Mediante la ejecución y descripción de estos modelos se puede identificar las necesidades alrededor del emprendimiento, así como las oportunidades que se van a

encontrar dentro del mercado, mediante este proceso se podrá establecer metas y objetivos al momento de crear el negocio con la finalidad que satisfaga o supla alguna deficiencia manifestada por el público consumidor. Posteriormente a ello se hace la identificación y el análisis de las fortalezas u oportunidades que podrán hacer frente a las debilidades y amenazas descritas en una matriz FODA.

Con ello, la elaboración de estrategias marketing, producción u operación, recursos humanos y financieros, son necesarias para tener una estructura detallada que posteriormente podrá brindar al emprendedor las herramientas necesarias para evaluar la aplicabilidad y la viabilidad del proyecto, destacando los resultados que se van a obtener y que de alguna manera brinde la oportunidad de alcanzar las metas establecidas por los dueños del futuro negocio.

2.2.4. Análisis situacional

Mediante este estudio se toma en consideración el medio en el que tentativamente va a desenvolverse la empresa una vez que el proyecto de emprendimiento se ponga en marcha, tomando en consideración los factores externos e internos que influyen en el entorno organizacional. En otras palabras, se procede a realizar un estudio detallado del macroentorno y el microentorno al que se expone la empresa.

2.2.4.1. Modelo de análisis PESTEL

El análisis PEST es también conocida como aquella herramienta que permite llevar a cabo un análisis del macroentorno sobre el que se desenvuelve una entidad económica, así se lo confirma a continuación en la figura 3:



Figura 3. Macroentorno y microentorno del análisis PESTEL
Adaptado de (Betancourt, 2018)

El análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores: **Políticos**, **Económicos**, **Sociales**, **Tecnológicos**, **Ambientales**, **Legales**. El análisis puede limitarse a los 4 primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales (Betancourt, 2018).

De acuerdo con Betancourt (2018), mediante los **factores políticos** se puede evaluar los cambios a nivel de programaciones del gobierno, políticas fiscales y subsidios por parte del gobierno, conflictos con otros países y demás. En lo correspondiente a los **factores económicos** que afectan la permanencia de la empresa dentro del mercado nacional, se permite ejecutar un análisis de la tasa de desempleo, ciclo económico, inflación, entre otros aspectos que tengan vinculación a datos macroeconómicos a nivel local e internacional.

Los **factores sociales** toman en consideración aspectos relacionados al nivel de educación, moda, creencias, cultura, nivel de ingresos, entre otros aspectos. A través del análisis de los **factores tecnológicos** se toma la programación de nuevos artículos dentro del mercado, reemplazo de sistemas, software, equipos tecnológicos, entre otros aspectos. El análisis del **factor ecológico o ambiental** abarca el estudio del cambio climático y los demás factores como contaminación y políticas medioambientales que afecten la supervivencia del negocio.

Desde un punto de vista del **factor legal**, se toman en consideración variables como leyes que cambian o que hayan tenido algún tipo de modificación y que incida sobre el funcionamiento de la empresa como tal. Además, que son normativas que se dan dentro del territorio donde se desenvuelve la empresa, destacando la propiedad intelectual, seguridad laboral o de salud, regulaciones sectoriales, licencias, patentes, leyes de protección civil, entre otras.

2.2.4.2. Las 5 fuerzas de Porter

Este modelo es conocido como una herramienta que contribuye a la empresa para que pueda comprender la manera en que se encuentra estructurada la competencia de acuerdo al sector en el que se desea implementar el emprendimiento o en su defecto a la competencia vigente de una compañía ya constituida, de esta manera se puede buscar la alternativa para que dicha actividad económica tenga mayor rentabilidad y pueda hacer frente a los ataques por parte de la competencia, los aspectos que toma en consideración dicho modelo son:

Tabla 2.

Aspectos a evaluar con el modelo de las 5 fuerzas de Porter

Aspectos	Descripción
• Amenaza de nuevos entrantes.	• Los nuevos entrantes dentro de una empresa aportan con nuevos conocimientos y herramientas de producción para generar un mayor impacto, con esto se ve afectado los precios vigentes y haciendo que la competitividad de la organización se vea afectada.
• Poder de negociación de los compradores.	• Los clientes con la finalidad de obtener el mejor beneficio en el proceso de negociación, orienta al vendedor a bajar los precios de un bien o servicio, además de exigir un producto de calidad y ocasionando un conflicto dentro de las empresas que ofrecen un mismo producto y que ven afectada la rentabilidad de la empresa.
• Poder de negociación de los proveedores.	• Los proveedores generalmente con mayor experiencia siempre buscan ganar el mayor mercado posible, dentro de esto se fijan objetivos para competir con otros negocios en nivel de precios y calidad del producto.
• Amenaza de productos o servicios sustitutos.	• Ante la presencia de un mercado o empresa que ofrezcan un mismo producto o servicio y que cuente con las características de otros bienes comercializados, implica que la rentabilidad de los negocios se vea amenazada, debido que la otra competencia genera campañas de impacto masivo para incrementar su cartera de clientes y ganar mercado.

- Rivalidad entre los jugadores existentes.
- La rivalidad generada entre los competidores, se dan en escenarios mediante los cuales entra en vigencia una serie de estrategias para reducción de precios con la finalidad de quitar mercado a las empresas que se dedican a la misma actividad económica, ejecutan campañas publicitarias, entre otros. Por ende, al existir un alto grado de rivalidad, los niveles de rentabilidad se ven afectados.

Adaptado de (Porter, 2008)

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

2.2.4.3. Matriz de perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo o MPC, es conocida como una herramienta esencial para ejecutar un balance comparativo entre la futura empresa y sus principales rivales, destacando de esta manera las fortalezas y debilidad a las cuales se pueden afrontar, así lo confirma Rivas & Sengés (2019):

La MPC permitirá analizar y comparar diversos factores críticos de éxitos de una compañía u organización con la competencia, de esta manera se podrán detectar cuáles son las ventajas y desventajas que posee la institución educativa, y así poder identificar las oportunidades de mejora (pág. 19).

Tabla 3.

Modelo de MPC

Nuestra compañía			Competidor 1		Competidor 2		
Factores determinantes del éxito	Peso	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.2						
Competitividad de precios	0.2						
Posición financiera	0.4						
Calidad de producto	0.1						
Lealtad del cliente	0.1						
Total	1						

Tomado de (Rivas & Sengés, 2019, pág. 20)

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

2.2.4.4. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Aguilar (2018, pág. 4), manifiesta que la Matriz EFE “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, la elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos”.

De acuerdo a postulados vertidos por autores, de manera general la matriz EFE es una herramienta esencial para el desarrollo de estrategias, partiendo desde una base y mediar la evaluación de las oportunidades, así como las amenazas más relevantes dentro del entorno externo de la entidad económica y con ello se puede determinar la medida exacta en la que fueron afectadas las operaciones de la empresa.

Tabla 4.
Modelo de Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Posible alianza con empresa del sector	0,1	3	0,30
Problemas económicos de la competencia	0,1	4	0,40
Posibilidad de solicitar ayudas públicas	0,09	4	0,36
Incremento de las ventas por internet	0,1	4	0,40
Nuevas urbanizaciones en la zona	0,05	3	0,15
Subtotal OPORTUNIDADES			1,61
AMENAZAS			
El negocio está ubicado en zona de poca población	0,15	2	0,30
No comercializo a través de internet	0,11	2	0,22
Atraso en I+D+I	0,09	2	0,18
No utilizo internet como estrategia empresarial	0,12	1	0,12
Producción u oferta de servicios poco diversificada	0,09	1	0,09
Subtotal AMENAZAS			0,91
TOTAL	1,00		2,52

Tomado de (Rivas & Sengés, 2019, pág. 24)

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

2.2.4.5. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

La matriz EFI permite la ejecución de manera detalla de una auditoría interna por parte de la parte administrativa de la entidad económica, con esto se evalúa la efectividad de cada una de las estrategias empleadas y el impacto que ha generado dentro de la empresa.

Por ende, se toman en consideración las fortalezas y las debilidades identificadas como relevantes dentro de las áreas que se desempeñan en la organización, con ello se pueden elaborar nuevas oportunidades estratégicas para optimizar los procesos internos de la compañía. Para su elaboración de acuerdo con Rivas & Sengés (2019, págs. 22-23), se debe proceder:

1. Se determina la lista de factores identificados como claves (fortalezas & debilidades) de manera interna.
2. Se asigna el peso que va desde 0,0 (no importante) y 1,0 (totalmente importante)

3. De acuerdo al nivel de importancia se da una calificación del 1 (puntaje mínimo) al 4 (puntaje máximo).
4. Se pondera, multiplicando el peso con la calificación y se obtiene la puntuación final.
5. Se suman cada uno de los aspectos ponderados, si el valor es inferior a 2,5 significa que la organización es muy débil de manera interna, caso contrario si es superior a dicho total significa que es fuerte de manera interna.

Tabla 5.
Modelo de Matriz EFI

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Personal cualificado	0,07	3	0,21
Buen servicio de atención al cliente	0,1	4	0,40
Buenos canales de distribución	0,08	4	0,32
Buena situación financiera	0,15	4	0,60
Los trabajadores de la empresa están motivados	0,05	3	0,15
Subtotal OPORTUNIDADES			1,68
DEBILIDADES			
El negocio está ubicado en zona de poca población	0,25	1	0,25
No comercializo a través de internet	0,05	2	0,10
Atraso en I+D+I	0,1	2	0,20
No utilizo internet como estrategia empresarial	0,05	1	0,05
Producción u oferta de servicios poco diversificada	0,1	1	0,10
Subtotal AMENAZAS			0,70
TOTAL	1,00		2,38

Tomado de (Rivas & Sengés, 2019, pág. 23)

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente (Aguilar, 2018, pág. 3).

2.2.4.6. Modelo de análisis FODA

La matriz o modelo de análisis FODA es un instrumento para categorizar la viabilidad organizacional y de éxito de un proyecto o el cumplimiento de objetivos del mismo, mediante dicho análisis se identifican los factores tanto internos como externos a nivel organizacional.

Se trata de una herramienta analítica que facilita trabajar con toda la información que se tenga sobre una organización, situación, función o incluso persona, que, a partir de las relaciones entre variables, permite diseñar estrategias, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo. El objetivo es conocer la realidad de un negocio (independientemente de su tamaño o sector), pero también se pueden analizar productos, grupos de productos, áreas funcionales e incluso la totalidad de la empresa. Y todo ello para tomar decisiones efectivas en el futuro y desarrollar las estrategias más adecuadas (Rivero, 2018, pág. 2).

Mediante el análisis de las fortalezas y las debilidades, se puede hacer una referencia de los atributos que debe poseer una entidad económica o que deben mejorar de manera interna, con ello se hace más viable un escenario sobre los defectos y las virtudes a nivel organizacional que permite la potenciación efectiva del negocio.

En lo que respecta a la ejecución de un análisis de las oportunidades y amenazas dentro de un FODA, permite identificar factores de manera externa, es decir, que no pueden ser controladas por la entidad económica pero que infieren de manera directa en la toma de decisiones de sus propietarios.

2.2.5. Plan de marketing

El plan de marketing es una herramienta esencial para mostrar la forma en que la empresa va a establecer y mantener las relaciones comerciales con sus clientes, mediante la ejecución de una serie de estrategias de comercialización. Sin embargo, para ello es necesario que la organización económica cuente con una estructurada planificación y de esta manera hacer frente ante los demás mercados a nivel local que restan márgenes de competitividad al negocio.

Se conoce también con el nombre de plan de estrategias de mercadotecnia, de mercadeo o de comercio, la cual tiene como objetivo lograr un objetivo determinado con relación directa al marketing. Entre estos objetivos pueden ser para obtener una mayor afluencia de clientes, incentivar o aumentar el volumen de ventas de un producto, dar a conocer a los clientes los nuevos productos que están en la tienda o negocio, tener una mayor exposición o cobertura de la distribución del producto, entre otros.

Numerosas personas, en especial las que no están empleadas en marketing, lo ven como una función de negocios. Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras

funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de marketing, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 7).

De acuerdo con este autor, marketing figura como un proceso que permite planear y hacer la ejecución de una idea, mediante la fijación de precios en un producto para comerciar, la promoción que se le dará para llegar al público objetivo y emplear la distribución de las diversas ideas, así como de los bienes y servicios que se pretende intercambiar con el consumidor para satisfacer sus necesidades individuales u organizacionales.

Con respecto al sitio web de Elósegui (2016), se hace mención que las estrategias de marketing son un compendio de planes que se siguen para conseguir objetivos dentro del negocio u organización económica. En otras palabras, representa a un conjunto de acciones que han sido diseñadas para alcanzar los objetivos planteados o definidos dentro del plan de marketing empresarial.

En el siguiente apartado se presentan las fases del proceso de marketing, mismas que van a servir para llevar a cabo un correcto planteamiento de este marco para el potencial emprendimiento, o en su defecto mejorar la situación comercial de los emprendimientos que ya se encuentran en marcha.

2.2.5.1. Fases del proceso de marketing

De acuerdo con varias fuentes, el proceso de marketing para su elaboración debe de cumplir con diversas fases o etapas, de acuerdo con Nuño (2018) entre estas están:

- 1. Buscar nuevas oportunidades para el negocio**, para poder lograrlo se debe realizar una investigación de mercado y tener una perspectiva actual del ambiente en que operaría la empresa.
- 2. Segmentar y seleccionar el mercado**, en esta fase se especifica al tipo de clientes al cual se quiere llegar y con ello elegir el sector que más le conviene dependiendo del tipo de empresa u actividad económica.

3. Analizar el mercado, se analiza cada uno de los factores imprescindible para la correcta operatividad de la empresa, tales como, consumidores y competidores, debido a que mediante la información recabada se podrá tomar decisiones al futuro de la empresa.

4. Formular estrategias de marketing, mediante esta fase se podrá establecer aquellos lineamientos y estrategias comerciales para poner en marcha el negocio, un claro ejemplo son las 4Ps, **precio** tentativo del producto, tipo de **producto** que se va a comercializar, **promoción** que se elaborarán para llegar al cliente (descuentos, garantías, 2x1, entre otros) y **distribución** o medios por los cuales se darán a conocer y entregar los bienes o servicios.

5. Diseñar un plan de acción, se definen los pasos de las estrategias previas que se han definido y que se espera su implementación de una forma correcta.

6. Implementar las estrategias de marketing, de acuerdo a esta fase se pone en marcha la ejecución del plan de trabajo, tomando en consideración aspectos de recursos materiales y humanos que se hayan previsto, además de poseer un timing bien organizado y coordinado.

7. Control y evaluación, es la fase decisiva donde se detalla si el proyecto de negocio es rentable o no, y si los resultados obtenidos permiten alcanzar las metas establecidas por los accionistas de la empresa.

Sin duda, saber establecer correctamente las fases del plan de marketing es la pieza esencial para conseguir mejorar el impacto del resto de acciones. No hay que olvidar que generalmente, los planes de publicidad llevan consigo un importante gasto económico que se deberá amortizar a largo plazo, y, por tanto, encontrar el equilibrio entre acción y rentabilidad será clave (Argudo, 2017).

2.2.6. Plan de producción

El plan de producción se refiere a los aspectos tanto organizativos como técnicos, que tiene relación con el proceso de elaboración del producto, que se va a poner a disposición dentro de un mercado o en su defecto la prestación de un servicio que satisfaga las necesidades de un individuo. Por ello el plan de operaciones tiene varios fines de acuerdo con Weinberger (2009, pág. 76), estos son:

- Objetivos de producción que estén en función de los ítems del plan de marketing elaborado.
- Mantener los procesos de producción orientados a que contengan los atributos asignados al producto o servicio que se va a comerciar.
- Que cumpla con los estándares de producción de una manera eficiente, satisfaciendo la demanda de los consumidores y proporcione la rentabilidad esperada por los dueños del negocio.
- Calcular el presupuesto de inversión necesario para la elaboración de los productos o servicios.

Para una correcta elaboración de un plan de operaciones, el mismo debe cumplir con una serie de componentes o elementos, de esta manera podrá ser posible que el proceso de fabricación y también de producción del bien o servicio, sea de una manera estructurada y organizada.

Entre los elementos que pueden destacar para su correcta elaboración están: infraestructura e instalación sea la adecuada, proceso planificado de fabricación, proceso de aprovisionamiento y logística con la finalidad de entregar un producto a tiempo y con excelente calidad.

Todo el proceso por el que pasan las materias primas hasta que se convierten en el producto final es lo que se conoce como el plan de producción o plan de operaciones. Gracias a éste, una organización determina y describe de manera detallada todos los recursos necesarios (recursos humanos, materiales, tecnológicos) para llevar a cabo la actividad productiva, así como los costes en los que incurrirá (Nuño, 2017).

2.2.6.1. Importancia del plan de producción

El desarrollo del plan de producción es de gran importancia puesto que mediante su elaboración la empresa va a poder reflejar aquellos recursos necesarios para mantener un volumen de producción óptimo, así como de los servicios que vaya a ofrecer la organización económica.

En el plan estratégico de operaciones se explicitan cada una de las acciones que la dirección de operaciones ha decidido poner en marcha. Alcanzar los objetivos fijados, a partir del análisis de los recursos internos teniendo en cuenta la situación actual y la

evolución futura del mercado, es la misión principal de este plan (EAE Business School, 2014).

Además, como se mencionó en apartados anteriores, no solo permite conocer los recursos económicos que son necesarios para generar un plan de negocios fructífero, también se podrán detallar las herramientas necesarias para ser empleadas, la mano de obra necesaria, capital financiero, entre otros aspectos.

Por ello, el plan de operaciones va a jugar un papel importante dado que es una herramienta de gran ayuda, en el caso de las pymes en donde sus propietarios no conocen mucho de los procesos y en su defecto les resulta complejo para hacer de su negocio un emprendimiento viable.

Este plan nos debe permitir encontrar la forma de producir nuestros productos de la forma más eficaz y eficiente posible. Es por eso que debemos tener en cuenta todos los detalles que puedan afectar a la producción como las materias primas, la maquinaria, los trabajadores o la logística. Es muy importante que, antes de crear una empresa, se establezcan claramente todos los procesos de producción para saber los costes que conlleva obtener productos en nuestra empresa (Caurin, 2017).

De acuerdo con Nuño (2017), para poder elaborar un buen plan de operaciones se debe de tomar en cuenta lo siguientes pasos:

- Realizar una estimación de las ventas, dentro del corto, medio y largo plazo, con ello se puede determinar la capacidad productiva.
- Determinar la disponibilidad económica, tecnológica y financiera que condicionan la implementación de una estrategia.
- Diseñar e identificar los métodos de producción y utilización de métodos alternativos eficaces ante imprevistos.
- Tener la posibilidad y la capacidad para elaborar prototipos que permitan ahorrarse escenarios de costos empresariales.

2.2.7. Plan de recursos humanos

Para poder llevar a cabo un plan de recursos humanos es necesario que se defina en primer lugar la estructura organizativa de la compañía que se va a constituir, con el objetivo de tener articulado cada uno de los puestos de trabajo que se van a desarrollar dentro del mismo y sus funciones. Además de establecer una relación más formal de los procesos comunicativos y el manejo interno del personal, para evitar la dualidad de funciones, que es uno de los principales problemas en las empresas actualmente ya que algunos colaboradores no conocen a ciencia cierta cuáles son sus responsabilidades y a quién reportar sus actividades.

El plan tendrá que definir las capacidades de cada miembro de la plantilla, determinar qué funciones puede y debe desarrollar cada trabajador, y tener en cuenta la estructura y dimensión de la plantilla. El plan estratégico de recursos humanos se subdividirá a su vez en otros planes como son el de la selección, la contratación y la formación de la plantilla de la organización (Barceló, 2018).

Es decir, que el plan de recursos humanos figura de igual manera como una herramienta cuya finalidad es la de otorgar la información necesaria a los directivos de una empresa en cuanto al personal que necesita para llevar a cabo sus operaciones y actividades económicas. Dentro del plan se determinan esencial dos aspectos, siendo el primero la estructura de la empresa y en segundo lugar el organigrama de cada una de las áreas que se van a desenvolver dentro de la empresa.

2.2.7.1. Importancia del plan de recursos humanos

Por ende, desarrollar el plan de recursos humanos es de suma importancia y debe ser integrado al plan de negocio, ya que describe la totalidad del plan empresarial y las medidas o acciones que el planificador debe llevar a cabo para elaborar un excelente plan, que permita el posicionamiento del proyecto de manera efectiva.

El plan de recursos humanos tiene varios objetivos como optimizar el capital humano de la organización, asegurarnos de que los empleados que forman parte de la plantilla son los más adecuados en sus perfiles técnicos y personales, gestionar el talento y retenerlo a través de la formación y los planes de desarrollo de los trabajadores, motivar a los mismos y tener un buen clima laboral. La base previa para la elaboración de un plan de recursos humanos se centra en dos puntos: planificación del personal

necesario y definición concreta de cada puesto de trabajo, estudiando qué tipo de profesionales se necesitan (Barceló, 2018).

Es por esto, que el plan de recursos humanos actualmente se ha convertido en uno de los aliados más imprescindibles dentro de una organización económica y que es consciente de la relevancia que tiene el capital humano dentro de una empresa para alcanzar con sus objetivos estratégicos, ya que su finalidad no es más que el procurar optimizar de la mejor manera el capital humano y que es un rubro de constante inversión para el negocio.

El que antes era conocido como departamento de personal y ahora parece que está pasando a ser conocido como departamento de gestión de talento, es el encargado de elaborar y poner en funcionamiento el plan de recursos humanos, cuya finalidad es atraer y fidelizar a las personas en función a los recursos de los que se dispone y siendo coherente con los objetivos que la empresa se ha marcado. Con todo, la finalidad del plan de recursos humanos de una organización es que la empresa tenga al empleado adecuado en el puesto adecuado, ajustando a cada puesto al grupo de profesionales con las habilidades más apropiadas; los trabajadores tengan una formación cada vez mejor y mayor y muestren un comportamiento y actitud correctos (Montero, 2017).

2.2.8. Plan financiero

El plan financiero es la etapa de la planificación en donde se realiza los cálculos necesarios para saber cuál es el capital de trabajo necesario para poder poner en marcha el proyecto o negocio con efectividad y poder determinar de esta manera la viabilidad económica de su ejecución. De Acuerdo con Arenas (2016):

Este es uno de los pasos más importantes en el desarrollo de un plan de negocios, el análisis financiero permite evaluar cuál va a ser la estructura de las fuentes y el uso de los recursos, esto va a permitir la buena administración de un negocio, en este análisis se tienen en cuenta el sistema contable de la empresa, informes financieros que permiten pronosticar el estado de la empresa (pág. 7).

En la tabla 6 se refleja los métodos de análisis financiero y su respectiva descripción, misma que se detalla a continuación:

Tabla 6.
Métodos de análisis financiero

Tipo de método	Descripción
Rentabilidad	Muestran la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, el patrimonio y la inversión, indicando además la eficiencia operativa de la gestión empresarial.
Liquidez	Las ratios que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar.
Método del Análisis Vertical	Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical
Método del Análisis Horizontal	Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro

Adaptado de Arenas (2016).

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Por ello se identifica como primordial abarcar el término de plan financiero, ya que da a conocer los flujos de efectivo, el capital necesario, la viabilidad o aceptación del proyecto que se vaya a poner en marcha con la finalidad de obtener los mejores resultados posibles.

2.2.8.1. Importancia del plan financiero

La importancia del plan financiero radica en que es una herramienta esencial para la previsión oportuna de un proyecto que está en marcha, sea éste de emprendimiento o empresarial, cuyas actividades económicas están por ser iniciadas o propensas a empezar a funcionar, permitiendo dar informes a los socios de los estados financieros vigentes y siendo una guía esencial para medidas oportunas.

De acuerdo con Weinberger (2009, pág. 93), el plan financiero dentro de la ejecución de un plan de negocio es de gran importancia, ya que permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.

- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios (Weinberger, 2009, pág. 93).

2.9.1. Marco Legal

Con la finalidad de darle un respaldo legal al presente plan de negocios a continuación se presentan algunos aspectos legales, mismos que son esenciales para la constitución y operación reglamentada del proyecto de negocio, estas políticas a emplear son las siguientes:

2.9.1.1. Ley de compañías

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades (Congreso Nacional, 2017).

Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía (Congreso Nacional, 2017).

Art. 18.- La Superintendencia de Compañías y Valores organizará, bajo su responsabilidad, un registro de sociedades, teniendo como base las copias que, según la reglamentación que expida para el efecto, estarán obligados a proporcionar los funcionarios que tengan a su cargo el Registro Mercantil (Congreso Nacional, 2017).

Art. 43.- El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar. Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito (Congreso Nacional, 2017).

Art. 92.- Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar (Congreso Nacional, 2017).

2.9.1.2. Ministerio de Salud Pública

A continuación, se presentan los requisitos y documentos exigidos por el Ministerio de Salud Pública - MSP (2018), para aquellos nuevos establecimientos que tienen como fin el procesar alimentos, bebidas o aditivos alimenticios. Dichos requisitos son los siguientes:

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante legal.
- Croquis de ubicación de la planta procesadora.
- Copia título del profesional responsable (Ing. en Alimentos – Bioquímico – opción alimentos) en caso de industria, mediana y pequeña industria. - Copia del registro del título en la SENESCYT.
- Listado de productos a elaborar.
- Flujograma de Proceso, por línea de producción.
- Copia del certificado del curso de Buenas Prácticas de Manufactura. (Ver página Web www.msp.gob.ec/dps/pichincha).
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión).
- Permiso de Bomberos (Zona Rural) / Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento (Distrito Metropolitano de Quito). (Ministerio de Salud Pública, 2018)

2.9.1.3. Registro de patente municipal

En el presente apartado se presenta los requisitos y documentos exigidos por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, para el otorgamiento de la patente municipal necesaria para la correcta operación comercial de este tipo de negocio dentro de la ciudad del mismo nombre, estos pasos son:

- Certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil por cada uno de los establecimientos que la persona natural o jurídica posea dentro del Cantón Guayaquil.
- La última actualización del Registro Único de Contribuyentes (RUC). Este requisito no será necesario en el caso de inicio de actividades por parte de la persona natural o jurídica solicitante. Sólo en el caso de inicio de actividades, las personas jurídicas deberán presentar la Escritura de Constitución correspondiente, así como el nombramiento del representante legal (vigente) y la cédula de ciudadanía y certificado de votación del mismo.
- Las personas naturales deberán presentar copia de la cédula de ciudadanía y del certificado de votación.
- Declaración del Impuesto a la Renta y, a las personas no obligadas a declarar este impuesto, las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado, del último ejercicio económico exigible. Este requisito no será necesario en el caso de inicio de actividades por parte de la persona natural o jurídica.
- Formulario "Solicitud para Registro de Patente Municipal" (No es necesario comprar la Tasa de Trámite Municipal para el pago de Patente, ya que este valor se recaudará con la liquidación de dicho impuesto).
- Sólo en el caso de que la persona natural o jurídica ejerza el comercio en varios cantones, deberá presentar el desglose de ingresos por cantón firmado por un contador.
- Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio deberá presentar su fotocopia de cédula de ciudadanía y certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio. (Alcaldía de Guayaquil, 2019)

2.9.1.4. Código de Trabajo

Con la finalidad de respetar las jornadas de trabajo y las leyes exigidas por el Ministerio de Trabajo dentro del territorio ecuatoriano, se procede a exponer algunos códigos que respaldan a los empleados u obreros que prestarán sus servicios dentro de la dependencia económica.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador: 1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código; 2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias. (Congreso Nacional, 2012).

Art. 57.- División de la jornada.- La jornada ordinaria de trabajo podrá ser dividida en dos partes, con reposo de hasta de dos horas después de las cuatro primeras horas de

labor, pudiendo ser única, si a juicio del Director Regional del Trabajo, así lo impusieren las circunstancias (Congreso Nacional, 2012).

2.9.1.5. Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria

Como la finalidad del proyecto es el presentar un nuevo producto de origen orgánico para brindar los beneficios nutricionales al territorio nacional y local, es necesario tomar en consideración la presente ley y destacando los siguientes artículos:

Artículo 2. Carácter y ámbito de aplicación.- Las disposiciones de esta Ley son de orden público, interés social y carácter integral e intersectorial. Regularán el ejercicio de los derechos del buen vivir -sumak kawsay- concernientes a la soberanía alimentaria, en sus múltiples dimensiones. Su ámbito comprende los factores de la producción agroalimentaria; la agrobiodiversidad y semillas; la investigación y diálogo de saberes; la producción, transformación, conservación, almacenamiento, intercambio, comercialización y consumo; así como la sanidad, calidad, inocuidad y nutrición (LORSA, 2011).

Artículo 8. Semillas.- El Estado así como las personas y las colectividades promoverán y protegerán el uso, conservación, calificación e intercambio libre de toda semilla nativa. Las actividades de producción, certificación, procesamiento y comercialización de semillas para el fomento de la agrobiodiversidad se regularán en la ley correspondiente (LORSA, 2011).

Artículo 13. Fomento a la micro, pequeña y mediana producción.- Para fomentar a los microempresarios, microempresa o micro, pequeña y mediana producción agroalimentaria, de acuerdo con los derechos de la naturaleza, el Estado: a) Otorgará crédito público preferencial para mejorar e incrementar la producción y fortalecerá las cajas de ahorro y sistemas crediticios solidarios, para lo cual creará un fondo de reactivación productiva que será canalizado a través de estas cajas de ahorro; b) Subsidiará total o parcialmente el aseguramiento de cosechas y de ganado mayor y menor para los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores (LORSA, 2011).

Artículo 21. Comercialización interna.- El Estado creará el Sistema Nacional de Comercialización para la soberanía alimentaria y establecerá mecanismos de apoyo a

la negociación directa entre productores y consumidores, e incentivará la eficiencia y racionalización de las cadenas y canales de comercialización. (LORSA, 2011).

2.9.1.6. Código Orgánica de la Producción Comercio e Inversiones – COPCI

Se referencia al COPCI con la finalidad de conocer las regulaciones pertenecientes al proceso productivo y de comercialización de bienes en el cumplimiento del objetivo del Buen Vivir dentro del territorio ecuatoriano. Se destacan los aspectos referentes a los negocios, emprendimientos y las políticas que incentivan un mayor volumen de producción a nivel local para proporcionar un valor agregado a los productores nacionales.

Art. 4.- Fines. - e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores (COPCI, 2018).

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento. - El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo (COPCI, 2018).

Art. 19.- Derechos de los inversionistas. - Se reconocen los siguientes derechos a los inversionistas: a. La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley (COPCI, 2018).

Art. 56.- Registro Único de las MIPYMES.- Se crea el Registro Único de las MIPYMES como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción, quien se encargará de administrarlo; para lo cual, todos los Ministerios sectoriales estarán obligados a entregar oportunamente la información que se requiera para su creación y actualización permanente (COPCI, 2018).

Art. 58.- De la implementación de procesos de Democratización de la transformación productiva. - El Consejo Sectorial de la Producción diseñará y vigilará la efectiva implementación de la política de democratización de la transformación productiva, a

través del diseño e implementación de programas específicos que permitan el acceso efectivo a los factores de producción como la tierra y el capital, entre otros (COPCI, 2018).

Art. 61.- Del acceso a la tierra y de su fomento integral.- a. Incentivará mecanismos de comercialización alternativos para que, a la vez que se procura el mejoramiento de los ingresos de las familias campesinas productoras, se garantice el abastecimiento de los mercados locales y regionales; b. Apoyará la soberanía alimentaria del país, por medio del fomento a la producción de alimentos para el consumo nacional, incentivando además de la productividad, la producción de bienes que favorezcan la nutrición adecuada de las familias ecuatorianas, especialmente de la niñez (COPCI, 2018).

Art. 232.- Definición. - Para fines de este Código, se entenderán como procesos productivos eficientes el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto; adoptadas para reducir los efectos negativos y los daños en la salud de los seres humanos y del medio ambiente. Estas medidas comprenderán aquellas cuyo diseño e implementación permitan mejorar la producción, considerando el ciclo de vida de los productos, así como el uso sustentable de los recursos naturales. También, se entenderán como procesos productivos más eficientes y competitivos, la implementación de tecnologías de punta, que permitan mejorar la administración y utilización racional de los recursos, así como prevención y control de la contaminación ambiental, producto de los procesos productivos, la provisión de servicios y el uso final de los productos (COPCI, 2018).

2.9.1.7. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

Artículo 5.- Obligaciones del Estado. - Son obligaciones del Estado para garantizar el desarrollo del emprendimiento y la innovación, las siguientes: 1. Apoyar al emprendimiento mediante políticas públicas apropiadas, que permitan crear un ecosistema favorable; 2. Simplificar trámites para la creación, operación y cierre de empresas, en todos los niveles de gobierno (Asamblea Nacional, 2020).

Artículo 9.- Atribuciones del Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación, CONEIN. - Serán atribuciones del Consejo Nacional de Emprendimiento e Innovación las siguientes:

- a) Emitir la Estrategia Nacional de Emprendimiento, Innovación y Competitividad, alineada al Plan Nacional de Desarrollo, acorde a los principios y lineamientos establecidos en la presente Ley, y establecer los mecanismos de seguimiento, control y monitoreo correspondientes;
- b) Formular políticas y lineamientos vinculantes para el acceso a créditos para el emprendimiento, innovación y la competitividad en el sistema financiero nacional; estableciendo de manera prioritaria líneas de crédito preferente a favor de los migrantes; en las zonas rurales; región insular; las zonas afectadas por el terremoto de 2016; de frontera y/o en la circunscripción territorial amazónica;
- c) Emitir directrices o lineamientos comunicacionales, que tengan por finalidad difundir los diversos beneficios a los que pueden acogerse los emprendedores;
- d) Diseñar programas y proyectos integrales en las zonas urbanas y rurales que fomenten el emprendimiento, la innovación, la competitividad, la transferencia tecnológica y del conocimiento, que por ser de aplicación transversal no puedan ser aprobados por los respectivos entes rectores de cada sector;
- e) Coordinar la creación y funcionamiento de una ventanilla única empresarial, tanto física como en línea, que incluya a todos los niveles de gobierno e instituciones públicas, para concentrar y reducir la tramitología, y volver más eficiente la gestión pública;
- f) Elaborar políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura emprendedora; y,
- g) Coordinar la interacción y sinergia entre los actores del sector público relacionados con el manejo de trámites, financiamiento, investigación, apertura de mercados locales e internacionales, así como el acceso al acompañamiento técnico estatal (Asamblea Nacional, 2020).

Artículo 12.- Registro Nacional de Emprendimiento. - El Ministerio rector de la Producción creará el Registro Nacional de Emprendimiento -RNE-, el mismo que será el responsable de su creación y actualización en línea, conforme a los parámetros y características establecidos en el reglamento de esta Ley. Los proyectos que consten dentro de este registro se sujetarán al Título III del Libro IV del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. Toda persona natural o jurídica con antigüedad menor a cinco años a la fecha de entrada en vigencia de esta Ley, que tenga menos de 49 trabajadores y ventas menores a 1.000.000 USD, podrá constar en el RNE para beneficiarse de los incentivos previstos en esta Ley. Para esto el Ministerio rector de la Producción, previa la emisión del RNE, requerirá los datos que correspondan al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al Servicio de Rentas Internas, así como a otras entidades vinculadas (Asamblea Nacional, 2020).

Artículo 13.- Infraestructura para centros de emprendimientos. - Con la finalidad de acompañar el desarrollo de emprendimientos, el ente rector de la gestión inmobiliaria del sector público brindará apoyo y facilitará instalaciones, infraestructuras o establecimientos disponibles a su cargo, mediante la suscripción de convenios, a los

Gobiernos Autónomos Descentralizados e instituciones del gobierno central, para ser utilizados como centros de incubación gratuita para emprendedores (Asamblea Nacional, 2020).

Artículo 15.- Promoción comercial de emprendimientos a nivel internacional. - El ente rector de Comercio Exterior realizará la promoción comercial de productos y servicios de emprendedores que se encuentren en el RNE, a través de sus oficinas comerciales del Ecuador en el exterior. Además, presentará al CONEIN una estrategia anual en la que se especificarán los objetivos, metas, proyectos, programas y actividades a desarrollar para el apoyo a emprendedores en el exterior, e igualmente presentará un informe semestral para evaluar el avance de la estrategia de promoción comercial internacional (Asamblea Nacional, 2020).

CAPÍTULO III

Metodología de la investigación

Dentro del presente capítulo se llevó a cabo la aplicación de diversos métodos y herramientas de investigación necesarios para conocer la factibilidad del plan de negocios.

3.1. Tipo de investigación

Los tipos de investigación empleados son:

- **Investigación documental:** puesto que, mediante la revisión bibliográfica de libros, proyectos de tesis y revistas se ha podido obtener una base teórica en relación a la finalidad de un plan de negocio, sus fases y la importancia de su realización para un correcto emprendimiento.
- **Investigación descriptiva:** permitió la descripción y análisis del escenario actual al cual se direcciona el futuro emprendimiento, sobre todo los factores que se identifican como oportunidades y amenazas que se generan en el entorno organizacional.

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque que se da a la investigación es mixto por la naturaleza del estudio.

Mediante el **enfoque cuantitativo** se pudo obtener información estadística que permitió cuantificar el mercado, determinar niveles de demanda, identificar los segmentos del mercado, entre otros.

Por otra parte, al abordar un **enfoque cualitativo** se pudo obtener información sobre perfil de los consumidores, nivel de aceptación del producto, hábitos de consumo y compra.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que no se hará manipulación de variables.

3.4. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos empleados en la investigación se detallan en la tabla N° 7.

Tabla 7.*Fuentes primarias de la investigación*

Fuente de información	Instrumento de evaluación	Información
Consumidores	Encuesta	• Índice de consumo • Factores de compra • Evaluación de precios • Disposición de adquirir el producto
Consumidores	Panel de consumidores	• Evaluación de las características del producto

Fuentes secundarias

Fuente de información	Instrumento de evaluación	Información
INEC	Datos demográficos	• Censo poblacional de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

3.5. Población y muestra

El estudio propuesto se desarrolló en dos partes:

1. Estudio a consumidores
2. Estudio a propietarios de comercios

La primera parte del estudio correspondiente a consumidores, la población a considerar esta entre 15 a 80 años la cual es de 2.010.966 personas de acuerdo a datos proporcionados por la Secretaria Técnica de Planificación y el Sistema Nacional de Información (2020); en su estudio de Estimaciones y Proyecciones de Población estima para el año 2020.

Cálculo de la muestra

Cuando una población es considera desconocida o su universo supera los 100.000 elementos, esta es considerada como Población Infinita, por ende, al observarse una población que supera el millón de personas para el presente estudio se la puede considerar

como infinita, por esto, para el cálculo de la muestra se utiliza una fórmula para Muestra Infinita que se observa a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

En donde:

Z: Nivel de confianza

p: Posibilidad de Éxito (50%)

q: Posibilidad de fracaso (50%)

e: Margen de error (5%)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2}$$

$$n = 384,16$$

La muestra obtenida va a corresponder a 384 personas, a quienes, se les aplicará un cuestionario que permita identificar los hábitos de consumo de frutas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil.

Además, se aplica un muestreo no probabilístico conocido como muestreo por conveniencia, el cual, permite seleccionar elementos a examinar conforme a un atributo deseado.

La ejecución del muestreo y aplicación de herramientas de investigación se lo delimitó a los pobladores del norte y centro de la ciudad de Guayaquil, al ser considerados un conglomerado de habitantes que mayormente frecuentan los supermercados y tiendas de la ciudad en busca de productos relacionados al propuesto en el desarrollo del proyecto para comerciar y diversificar en la localidad.

3.6. Resultados de la encuesta aplicada a consumidores

Dentro del presente apartado se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, misma que fue aplicada a los consumidores frecuentes de frutas deshidratadas y a dueños de tiendas de especialidad de la ciudad de Guayaquil para conocer la tendencia de compra de productos similares al propuesto en el presente proyecto.

1.- ¿Ha consumido frutas deshidratadas?

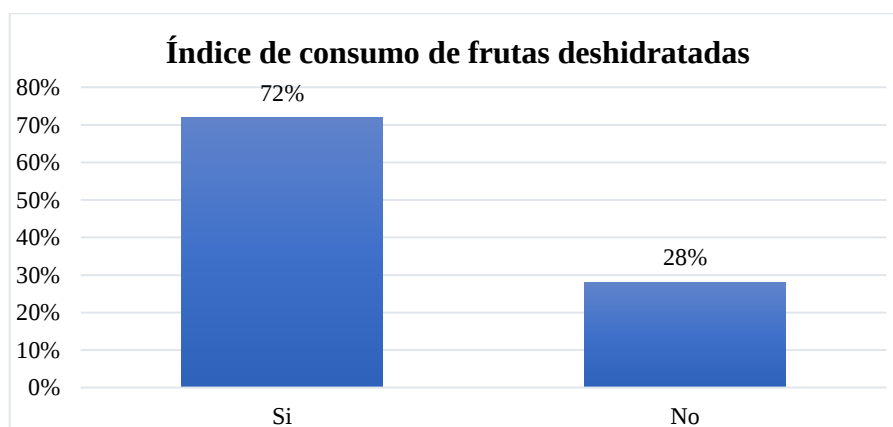


Figura 4. Índice de consumo de frutas deshidratadas
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Para iniciar el estudio se indagó a los encuestados si consumen algún tipo de frutas deshidratadas, a lo que el 72% manifestaron “SI” haber consumido este tipo de productos. Por otra parte, un 28% manifiesta que aún no las han consumido.

2.- ¿En qué tipo de presentación ha consumido los productos deshidratados?

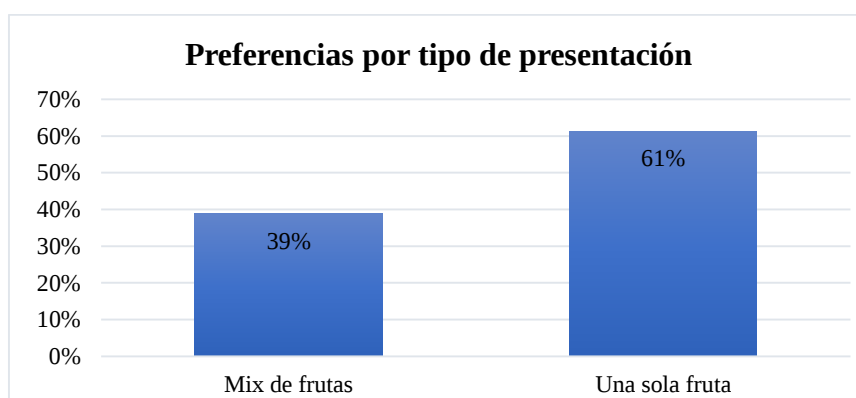


Figura 5. Presentación en que consume frutas deshidratadas
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Las frutas deshidratadas a nivel nacional y local se expenden al consumidor final en diferentes presentaciones algunas marcas ofrecen un mix y otras lo hacen de manera individual tratando de ofrecer alternativas para los diferentes gustos. Al consultar sobre la preferencia en cuanto a estos tipos de presentación encontramos que el 61% prefiere

comprar las presentaciones que ofrecen un solo tipo de fruta, mientras que el 39% manifiesta que el mix de frutas les resulta mucho más tentador y nutritivo para consumir de manera habitual.

3.- ¿Qué marca de frutas deshidratadas ha consumido?

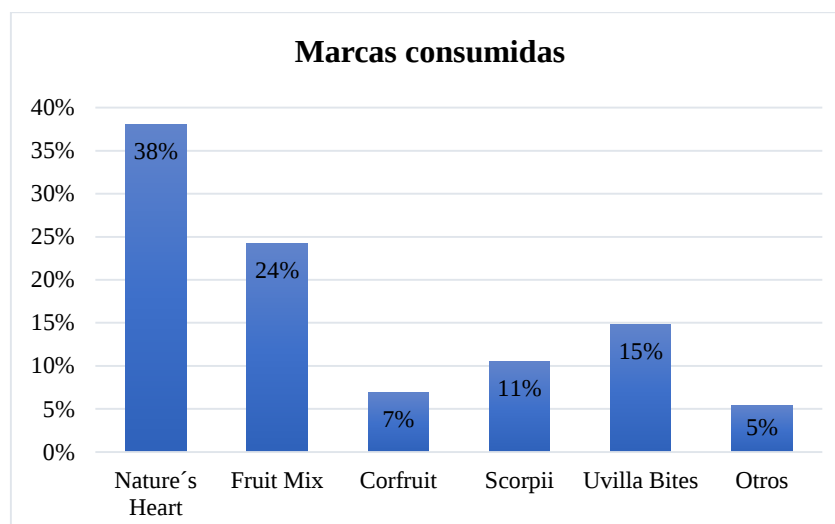


Figura 6. Marcas de frutas consumidas
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Dentro del territorio ecuatoriano son diversas las empresas y marcas de origen nacional o extranjero que ofrecen este tipo de frutas deshidratadas. Al consultar sobre las marcas consumidas se obtuvo lo siguiente: Nature's Heart ha sido consumida por el 38% del mercado, seguida por Fruit Mix con un 24%. Se considera importante resaltar que Uvilla Bites ha sido probada por el 15% de los encuestados, así como otras marcas como Corfruit y Scorpii con un 5% y 11% respectivamente.

4.- ¿En dónde acostumbra comprar frutas deshidratadas?

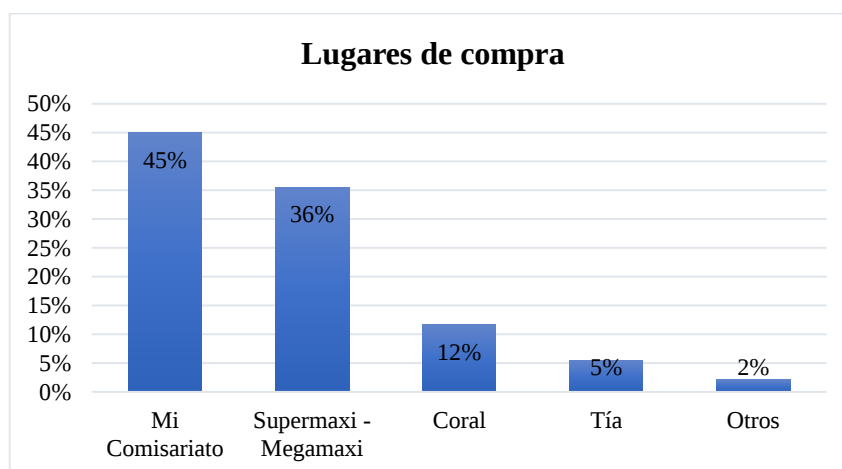


Figura 7. Canales de distribución donde compra el consumidor
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Las encuestas permiten observar que los consumidores de frutas deshidratadas de la ciudad de Guayaquil tienen una preferencia a la compra de esta clase de productos en los supermercados. Mi Comisariato una de las cadenas de supermercados más grandes del país es uno de los principales espacios de compra y venta de frutas deshidratadas a nivel local representado por un 45% de acogida por parte del consumidor final. De igual manera, un 36% acostumbra comprar frutas deshidratadas dentro de Supermaxi-Megamaxi y en una menor proporción se encuentran Supermercados Coral con 12% y Almacenes Tía con un 5%. Con un 2% de participación lo conforman los mini mercados, mini tiendas y otros centros de comercio al menudeo a nivel local.

5.- De la siguiente variedad de frutas deshidratadas ¿Cuál es la que más le agrada?

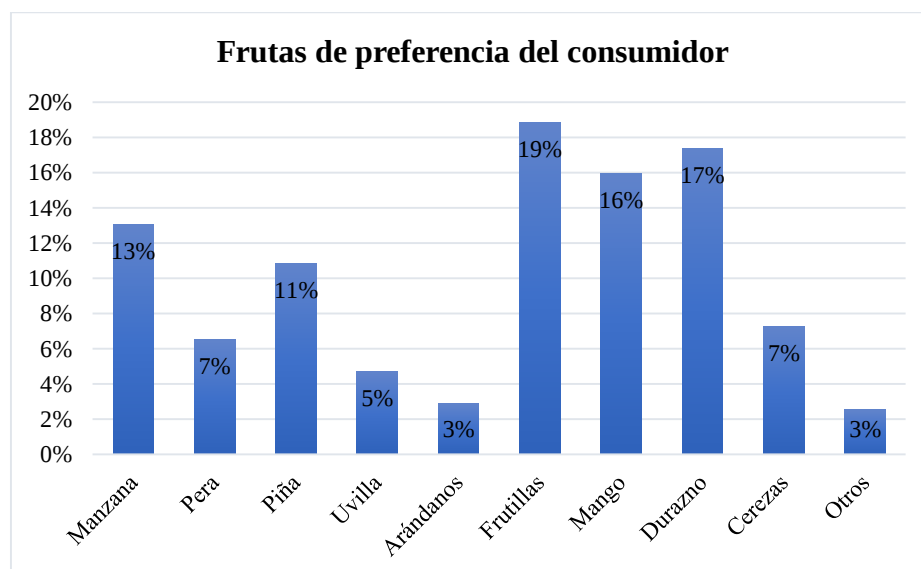


Figura 8. Frutas de preferencia del consumidor

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Al consultar sobre las frutas de mayor preferencia encontramos que las frutillas deshidratadas tienen un alto margen de preferencia de consumo por un 19% de los encuestados, siendo la fruta que más agrada al consumidor guayaquileño, seguido por un 17% que prefiere consumir el durazno en forma de deshidratada y con un 16% el mango. Mientras las uvillas captan el 5% de la preferencia, debido al poco conocimiento por parte del mercado consumidor de los beneficios y propiedades que contienen las uvillas para la salud del cuerpo humano.

6.- ¿Qué presentación acostumbra comprar?

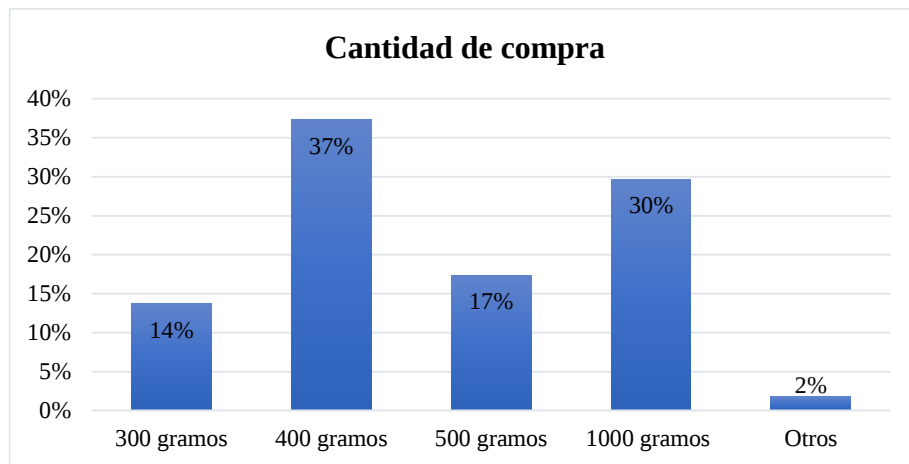


Figura 9. Cantidad que acostumbran a comprar

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Las cantidades a comprar por el consumidor dependen de las presentaciones que se ofrecen al mercado y las cantidades consumidas en su dieta diaria. En este sentido se puede observar que un 37% de las personas acostumbran a comprar aproximadamente 400 gramos, seguidos por un 30% índice que compra habitualmente 1000 gramos. Por otra parte, un 17% y 14% consume entre 500 a 300 gr respectivamente. Estas cifras servirán para hacer estimaciones de presentación y comercialización por paquete de producto final como “uvillas deshidratadas” y adaptarlas a las necesidades vigentes del consumidor local.

7.- ¿Con que frecuencia compra este tipo de productos?

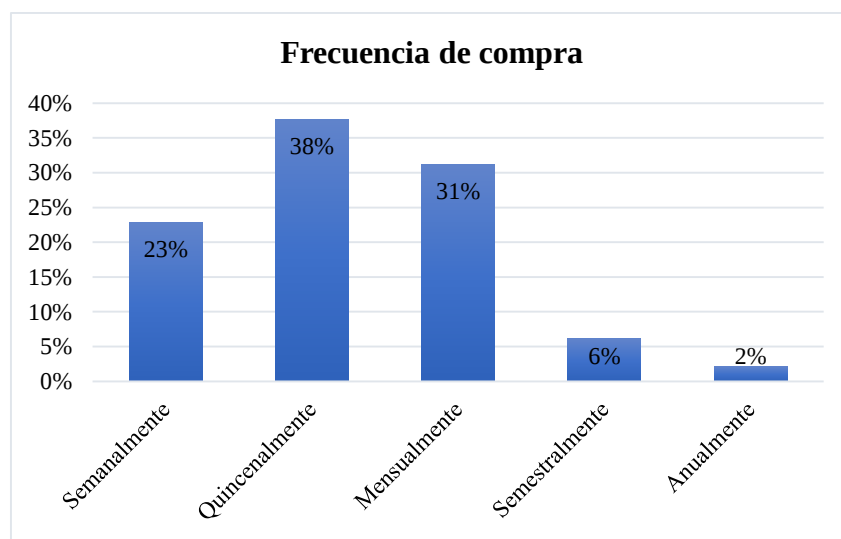


Figura 10. Frecuencia de compra

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Al consultar sobre la frecuencia de compra de este tipo de productos, podemos observar que el 38% de los encuestados mantienen una tendencia de compra quincenal, en un porcentaje no tan alejado un 31% indicó que realizaba compras mensuales de esta clase de alimentos y el 23% la compra de manera semanal.

8.- ¿Cuánto acostumbra gastar en su compra?

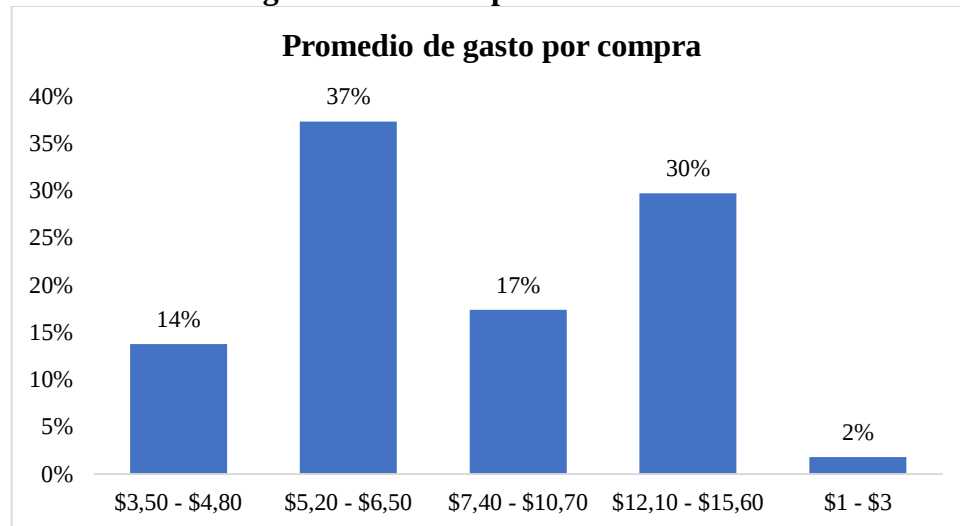


Figura 11. Promedio de gasto por compra

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Al consultar sobre el gasto promedio del consumidor guayaquileño en la compra de frutas deshidratadas encontramos que el 37% acostumbra gastar entre \$5,20 a \$6,50, seguidos por el 30% que gasta un promedio de \$12,10 a \$15,60, el 17% gasta entre \$7,40 a \$10,70 y un 14% gasta entre \$3,50 - \$4,80,

9.- Al momento de comprar frutas deshidratadas, ¿Cuál es el tipo de empaque que usted prefiere?

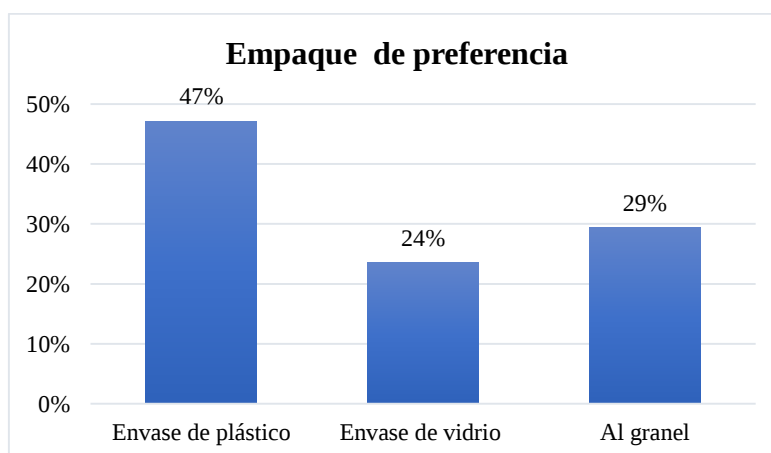


Figura 12. Presentación de preferencia

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Un 47% de los encuestados indicó que las presentaciones de envases plásticos son de preferencias al momento de realizar sus compras, distantes lo sigue con un 29% los que prefieren a granel ya que consideran que es mucho más beneficioso en cuanto a la cantidad que les entregan los vendedores dentro de los mercados de la ciudad por el valor que pagan y un 24% en envase de vidrio dado que opinan que en este tipo de presentaciones el producto se conserva mucho más y no se maltrata el contenido o producto. Esto equivale a la perspectiva que se tiene del mercado local en que las presentaciones de envases plastificados es el de mayor demanda dentro del mercado local.

10.- ¿Cómo evaluaría la calidad de la fruta deshidratada que ha consumido?

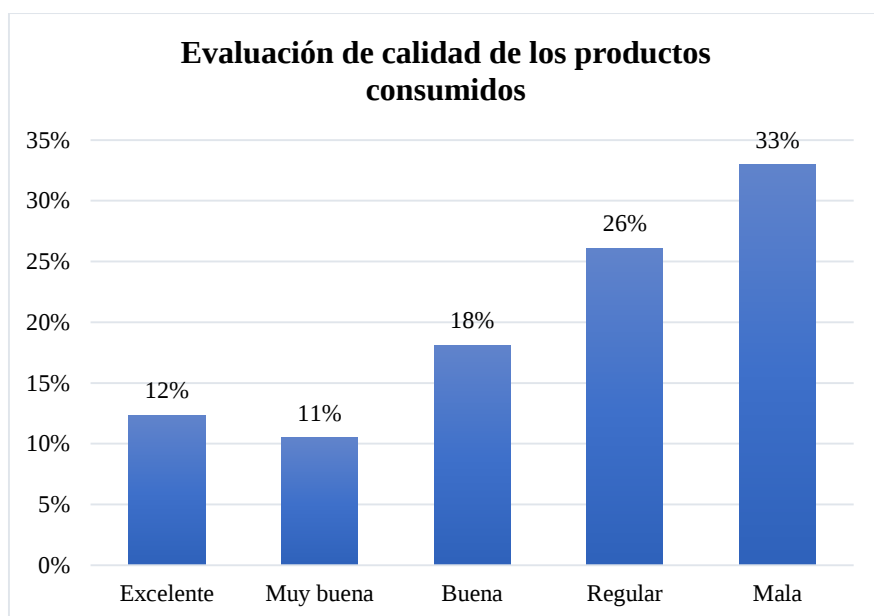


Figura 13. Percepción de la fruta consumida
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Un 41% de los encuestados califican a las frutas deshidratadas consumidas de buena a excelente ya que cumplen con los estándares de precio-calidad que busca el consumidor local al comprar el producto en tiendas o supermercados. Sin embargo, un 59% la considera de regular a mala, esto muestra el nivel de insatisfacción que tienen los consumidores a nivel local y una necesidad en el mercado que debe ser cubierta ante la alta demanda que tiene el producto en la actualidad.

11.- ¿Ha consumido uvillas?

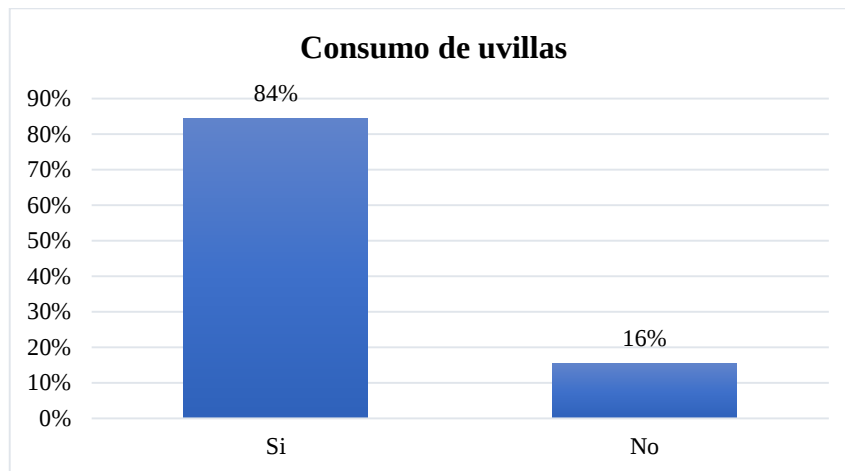


Figura 14. Porcentaje de consumidores que probaron uvillas
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Del total de encuestados un 84% indica que, si ha consumido uvillas, versus un 16% que manifiesta no haber consumido este tipo de producto.

12.- ¿En qué estado la ha consumido?

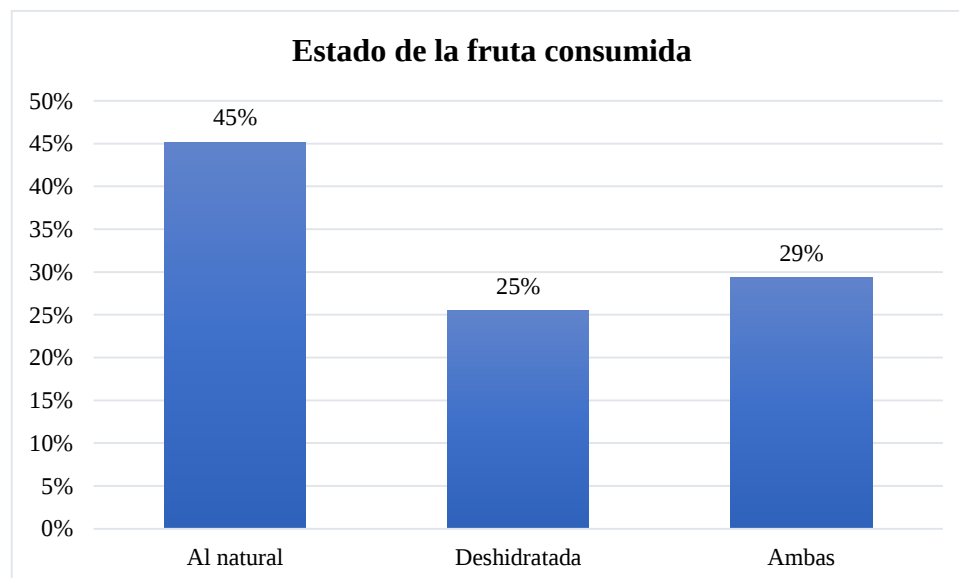


Figura 15. Estado de la fruta consumida
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

El 45% de los encuestados menciona que ha consumido la uvilla al natural, mientras el 25% manifiesta que ha comido a manera de fruta deshidratada, un 24% ha probado ambas presentaciones, por lo que se visualiza que dicho producto tiene una mayor tendencia de consumo de forma natural que deshidratada.

13.- ¿Cómo le gusta más?

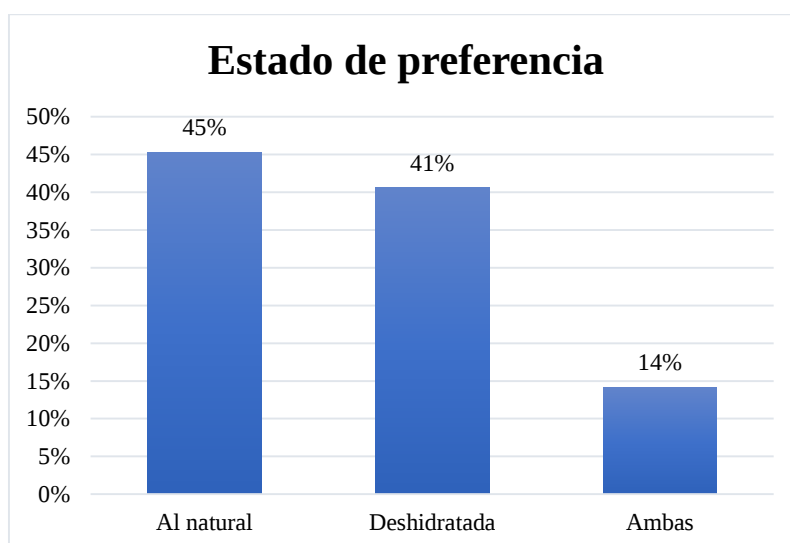


Figura 16. Estado de preferencia para consumir uvillas
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Los resultados de la encuesta muestran que los consumidores tienen preferencia por consumir uvillas en estado natural 45%, el 41% indica que la prefiere deshidratada porque pueden llevarlos a sus trabajos o domicilios.

14.- ¿Conoce los beneficios de la uvilla?

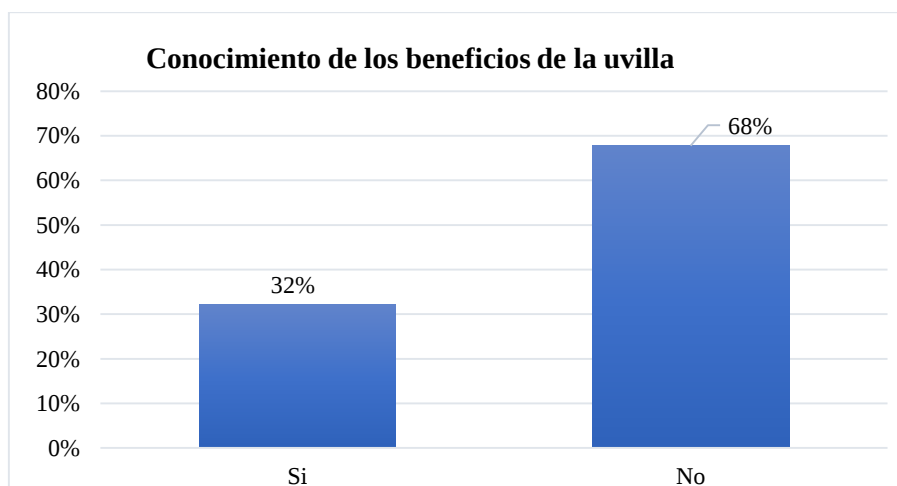


Figura 17. Porcentaje de personas que conocen de los beneficios
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Al consultar si los encuestados conocen sobre los beneficios de la uvilla, el 68% manifiestan no tener idea de ellos y más bien los han llegado a consumir por aspectos superficiales como el sabor, precio o presentación, el 32% manifiesta conocer los beneficios y propiedades que contiene la fruta para la salud y por ello su margen de consumo actualmente.

15.- ¿Por qué razón usted consume uvillas?

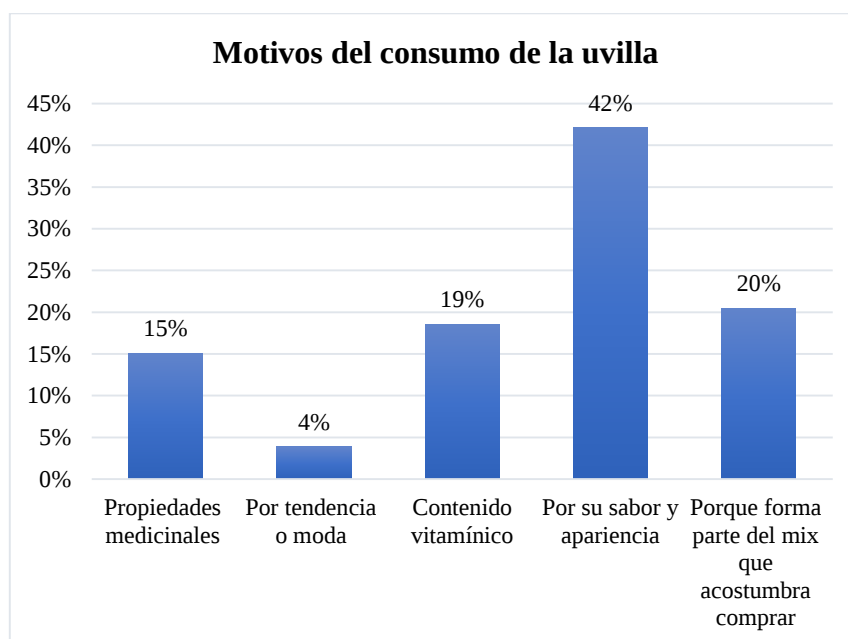


Figura 18. Motivo por el que la consumen
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Tal como se lo pudo mencionar en la figura anterior, un 42% de los encuestados menciona que eligen consumir la fruta por su sabor y aspecto que tiene la fruta dentro de los empaques o presentaciones para la compra. Un 20% lo consume como parte del mix que se ofrecen en el mercado y apenas el 19% lo hace por su contenido vitamínico.

16.- Si se pone a la venta una presentación que solo contiene uvilla deshidratada ¿La compraría? (Si su respuesta es “Probablemente No” o “Definitivamente no” terminar encuesta)

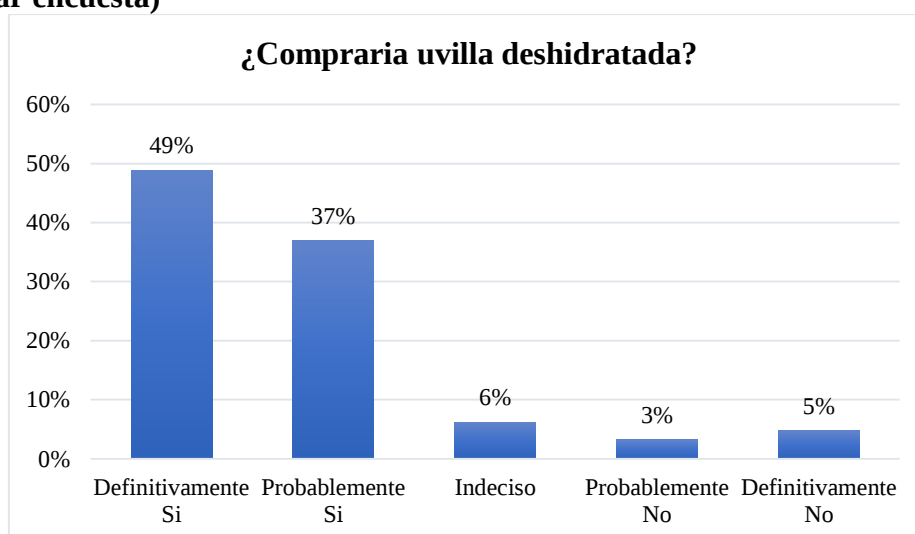


Figura 19. ¿Compraría uvilla deshidratada?
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Los resultados obtenidos al cuestionar la tendencia de compra de la uvilla deshidratada dentro de los mercados y tiendas a nivel local, un 49% de encuestados definitivamente si comprarían el producto ya que les parece algo totalmente innovador y de muchos beneficios nutritivos y medicinales que pueden implementar dentro de sus dietas diarias. En consenso, un 14% aún se encuentra en dudas en cuanto consumir o no el producto ya que es más común dentro de los supermercados la venta de otro tipo de frutas deshidratadas. Por ello, se presenta un filtro para saber los posibles interesados y que características les parece atractivo para comprar la uvilla deshidratada.

17.- ¿Qué presentación compraría?

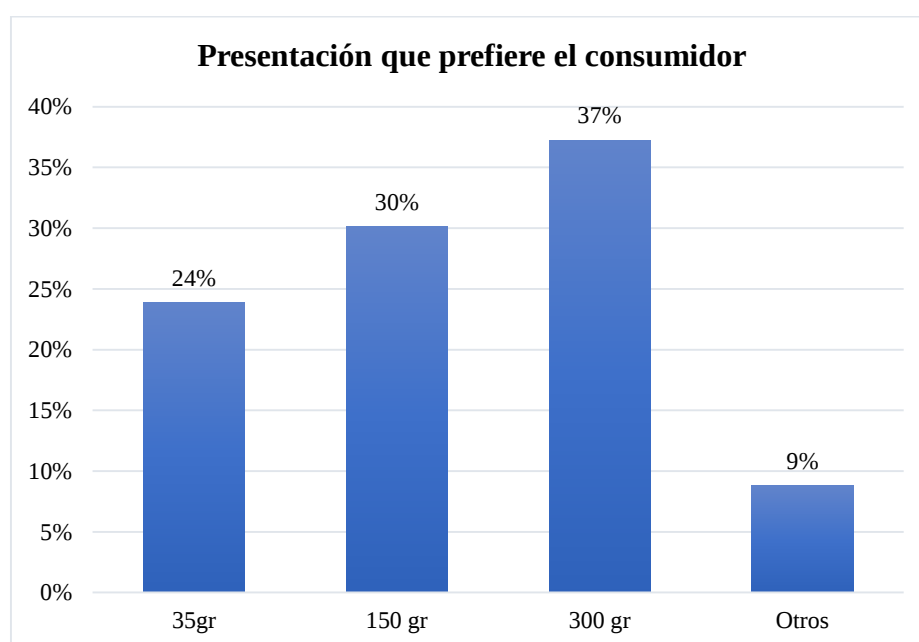


Figura 20. Presentación que prefiere el consumidor
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Un 37% de los encuestados indica que la presentación de preferencia sobre la cual tendría una mayor tendencia de compra sería la versión de 300 gramos debido a que el precio en relación a los vigentes en el mercado de otros frutos deshidratados les parece aceptable y accesible a su economía. El 30% por su parte, prefiere una presentación de 150 gramos ya que los tomarían en forma de break o como medias comidas, así como parte de sus entre comidas dentro de su dieta diaria. Esto representa que son los empaques que deben ser considerados para comercializar dicho producto en la ciudad de Guayaquil.

18.- ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una presentación de uvilla deshidratada de 300gr?

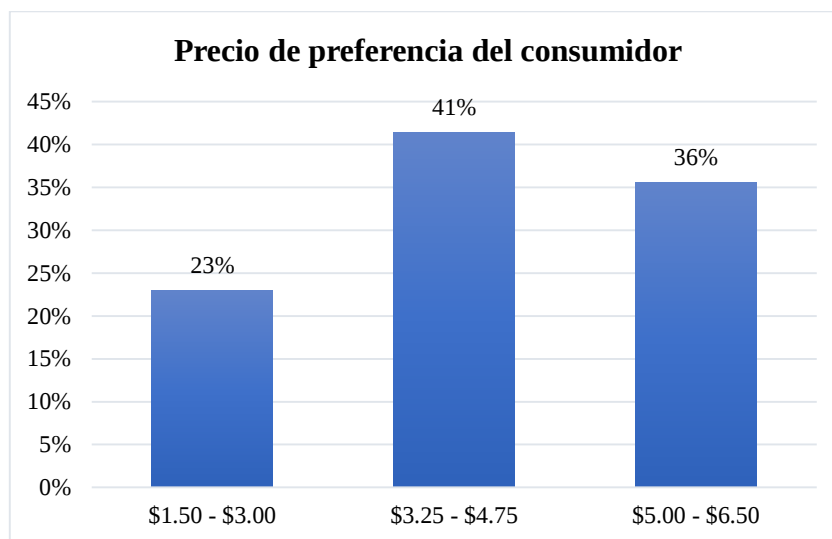


Figura 21. Precio que estaría dispuesto a pagar
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

El 41% de los consumidores encuestados indicaron que el precio a pagar por dicho producto estaría promediado en \$3,25 a \$4,75 siendo un valor que se encuentra dentro de los márgenes de precio de comercialización vigente en el mercado local por las presentaciones de 300 gr. También se considera el rango de precio de entre \$5 a \$6,50 por la compra de uvillas deshidratadas en una presentación de entre 400gr a 500gr y el 23% estipula pagar entre \$1,50 a \$3 por las presentaciones de menor gramo como es en el caso de empaques de 35gr a 150 gr respectivamente.

3.7. Análisis del panel de consumidores

En esta sección se mencionará un breve análisis de los datos relevantes derivados del Panel de consumidores éste se conforma de 8 participantes, cuyos resultados globales pueden visualizarse a continuación.

Tabla 8.
Matriz de evaluación

Cantidad de participantes		8	Rango de edad		25 – 54 años
Matriz de evaluación consensada					
Aspectos a evaluar					
Descripción	¿Alguno de ustedes conoce o ha probado frutas deshidratadas por ejemplo piña, mango, manzana, etc.?				
Valoración				SI	NO
Participante 1					X
Participante 2				X	
Participante 3					X
Participante 4				X	
Participante 5				X	
Participante 6				X	
Participante 7				X	
Participante 8				X	

Descripción	¿Qué han escuchado acerca de los beneficios a la salud que supondría el consumo de este tipo de producto?				
		Frutas deshidratados		Uvilla deshidratada	
Valoración		Propiedades medicinales	Propiedades nutricionales	Propiedades medicinales	Propiedades nutricionales
Participante 1			X		X
Participante 2		X		X	
Participante 3			X	--	--
Participante 4		X		--	--
Participante 5			X		X
Participante 6			X	--	--
Participante 7		X		X	
Participante 8			X	--	--
Descripción	¿Han probado la uvilla en estado deshidratado y que opinan tienen acerca de su consumo?				
Valoración				SI	NO
Participante 1				X	
Participante 2				X	
Participante 3					X
Participante 4					X
Participante 5				X	
Participante 6					X
Participante 7				X	
Participante 8					X
Consenso de participación respecto a características de productos vigente en el mercado local					
Marcas evaluadas		Scorpii	Fruit Mix	Uvi Health	Uvillas Bites
Consumo preferente				X	
Mejor textura					X
Mejor color		X			X

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Subsiguientemente, al momento de realizar una comparación entre cuatro marcas, el grupo de participantes ubica a la marca a promocionar entre las dos primeras opciones para seleccionar. No obstante, sugieren que la presentación debe ser mejorada por parte de la empresa, mostrando preferencia por los recipientes plásticos, entre otros tipos de aspectos como el precio, variedad de frutas dentro de los mix o calidad de la fruta.

El segundo grupo de participantes lo describe como un producto llamativo por su textura y color, que debe mejorar su presentación, además, mencionan como canal de distribución la posibilidad de estar de forma general en las diversas tiendas y mercado en el contexto local. De esta manera, lo que permite identificar una gran oportunidad para llegar a la segmentación de consumidores que adquirieren sus productos al menudeo o en pequeñas porciones dentro de las tiendas en la ciudad de Guayaquil.

También se visualiza que, no obstante, de escuchar sobre las características de las uvillas, la mitad de los participantes no conoce profundamente sobre las capacidades nutricionales, minerales, antioxidantes y medicinales que se promueven con el consumo de esta clase de fruta e incluso necesarias para una buena dieta diaria. Por lo que es necesario impulsar una cultura formativa no solo de la uvilla sino de varias frutas y hortalizas que posee el Ecuador. Por ende, una publicidad enfocada en resaltar estos

aspectos sería ideal para mantener al consumidor guayaquileño informado de los atributos del producto.

El sabor ácido por parte de la fruta en estado natural resulta poco agradable para el consumidor, por lo que ofrecer una variedad en la que la uvilla al ser deshidratada sus sabores se condensan y cambian relativamente a un dulzor sutil para el paladar, esto implica que la segmentación de consumidores que tuvieron una mala experiencia al probar la fruta natural cambien su perspectiva alrededor del producto y de esta manera opte por su consumo, además de conocer en un mayor estándar la variedad de propiedades que contiene el comer este tipo de fruta.

3.8. Conclusiones generales de las herramientas de investigación

- El consumo de frutas deshidratadas a nivel local es un aspecto que día tras día se incrementa debido a sus propiedades nutricionales que otorgan al cuerpo mediante su consumo en la dieta diaria. De acuerdo a la encuesta ejecutada a los consumidores, el consumo de frutas deshidratadas es elevado y representativo, siendo las presentaciones de un solo tipo de fruta el que mayor acogida tiene por parte del cliente.
- Entre las marcas más reconocidas están: Nature's Heart, Fruit Mix, Uvillas Bites, entre otras, mismas que son comercializadas dentro de las grandes cadenas de supermercados del país como es el caso de Mi Comisariato y Supermaxi o Megamaxi; entre las variedades que se ofrecen en el mercado las más demandadas están: las frutillas, mango, durazno, manzana, piña, entre otros.
- En general la calidad percibida por el consumidor final en cuanto a las frutas deshidratadas es buena y otros sencillamente lo consideran malo por aspectos estrictamente apegados al precio o sabor del mismo. En lo que respecta a las uvillas, su consumo es significativo en el país en sus diversas presentaciones, sea natural o deshidratadas para ser consumidas en forma de snacks. El precio pagado por el mismo oscila los \$3 a \$15 dependiendo de la cantidad de producto por presentación o empaque.

Un dato relevante identificado mediante la encuesta y el panel de consumidores ejecutada, es que éstos desconocen de las propiedades y beneficios que genera el consumir la uvilla deshidratada, más bien se dejan guiar por aspectos a simple vista como es la presentación o en su defecto por el sabor. Al informar sobre estos aspectos positivos

del consumo de uvilla en la dieta diaria, el consumidor encuestado dio a notar su interés en adquirir el producto, siendo un aspecto positivo para la presentación de 300gr al que se estima establecer y posicionar en el mercado local mediante el plan de negocios para destacar de su consumo positivo en el corto plazo.

Este producto de acuerdo a la opinión de los consumidores, esperan poder encontrarlos en las estanterías de las tiendas de sus barrios o en su defecto dentro de los supermercados a nivel local o nacional. De esta manera, se aporta un escenario positivo para el desarrollo del presente proyecto destacando la aceptabilidad del producto, la tendencia de compra por parte del consumidor final y el margen de precio al que estaría dispuesto pagar por un paquete de uvilla deshidratada.

CAPÍTULO IV

Propuesta

4.1. Descripción de la propuesta de negocio

Las frutas deshidratadas no solo se han convertido en productos de gran potencial exportador sino también local, los altos niveles de demanda que han generado motivan a los productores a desarrollar una oferta mucho mayor en cuanto a variedades de frutas. Como parte de esa gran oferta se encuentra la uvilla, que, a pesar de la producción nacional, son muy pocos los consumidores consientes de los beneficios derivados del consumo de esta fruta. El potencial que presenta este mercado ha propiciado el desarrollo de una serie de emprendimientos en torno a las técnicas de deshidratación de todo tipo de frutas incluida la uvilla con el propósito de exportación.

Comercializar uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil, surge como una oportunidad identificada ante el bajo nivel de comercialización de esta fruta a nivel local y como medio para comunicar al consumidor de los beneficios otorgados de la ingesta de dicha fruta e incluirlo en la dieta diaria. En este capítulo se desarrollará un plan de negocio para la comercialización de uvilla deshidratada localmente, tomando como base el potencial de este producto para beneficiar la salud.

4.1.1. Nombre de la empresa

La idea de negocio gira en torno a la compra de la fruta deshidratada a los productores nacionales que ofrecen la mejor calidad y comercializan el producto sin marca, la cual será empacada y ofrecida al consumidor final de la ciudad de Guayaquil, con la marca “UVI HEALTH” que también es el nombre de la empresa.

4.1.2. Ubicación

El centro de acopio y empaquetado de las uvillas deshidratadas para su posterior comercialización estará ubicado en la zona industrial (Parque California) de la ciudad de Guayaquil, es aquí donde se proyecta el desarrollo efectivo de este negocio al ser uno de los principales puntos de desarrollo y producción comercial local, así como de distribución nacional de bienes o servicios.

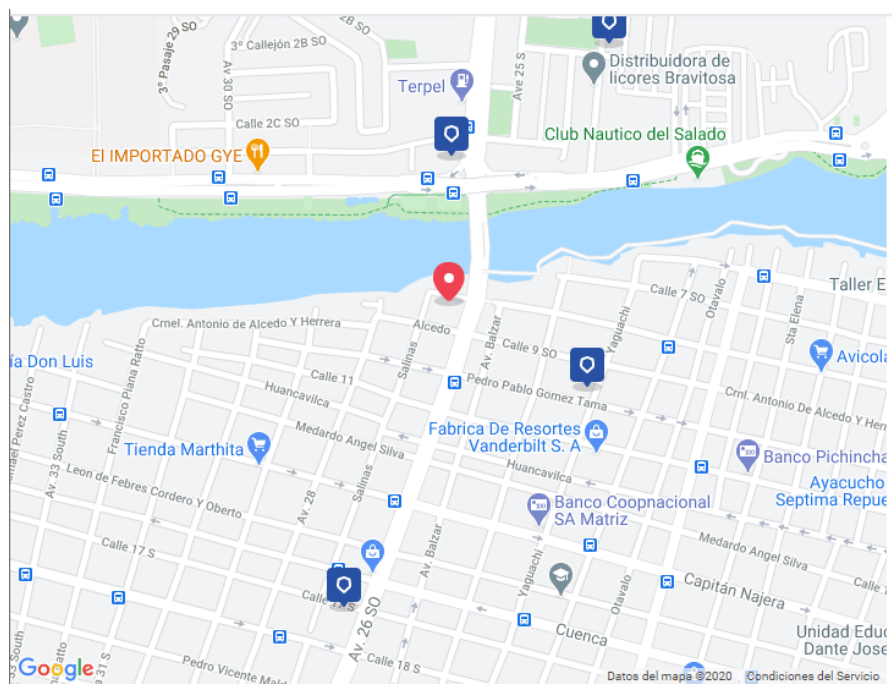


Figura 22. Ubicación UVI HEALTH

Fuente: Google Maps (2020)



Figura 23. Galpón en Parque California “UVI HEALTH”

Fuente: Google Maps (2020)

4.2. Estructura organizacional

Dentro del presente apartado se especifican cada una de las áreas de la organización:

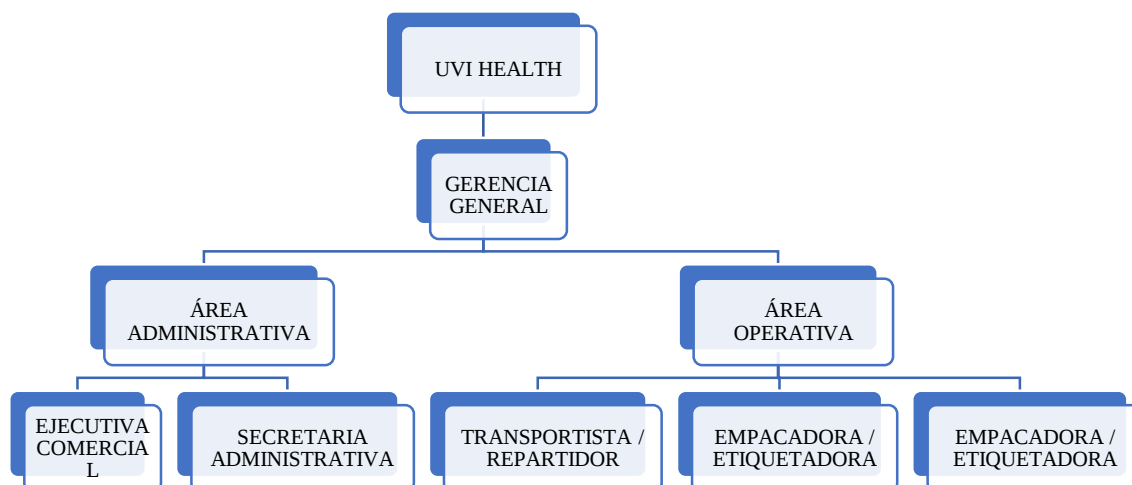


Figura 24. Organigrama UVI HEALTH
Elaborado por: Toral & Marshall (2020)

La mano de obra se limita al personal operativo necesario para un efectivo empaquetado y sellado del producto, además de mantener un estándar de presentación efectivo, de calidad y llamativo para el consumidor final.

4.2.1. Valores organizacionales

La empresa comercializadora de UVI HEALTH, posee los siguientes valores:

- Compromiso: en el cuidado de la salud de los consumidores, ofreciéndoles un producto con grandes propiedades nutricionales.
- Servicio: ofreciendo un excelente servicio y un producto de calidad para satisfacer el margen de oferta y demanda vigente en el territorio local.
- Lealtad: velando por el constante compromiso hacia el consumidor y fortalecer la identidad de marca junto con su cuerpo organizacional.
- Innovación: produciendo un bien con tecnología de punta e instalaciones que aseguren una correcta preservación y cuidado del producto final.
- Responsabilidad: con la sociedad y el medio ambiente, asegurando un impacto positivo en cuanto al cuidado del entorno en que se desempeñan las actividades comerciales de la entidad.

4.2.2. Objetivos organizacionales

El proyecto denominado UVI HEALTH, tiene como objetivos organizacionales los especificados a continuación:

- Convertirse una de las principales marcas de comercialización de uvillas deshidratadas a nivel local y nacional, en el plazo de 3 años.
- Ganar la confianza de los consumidores que frecuentemente consumen frutas deshidratadas, brindando un producto de calidad.
- Generar los ingresos necesarios para recuperar el monto de inversión inicial dentro de los primeros 5 años de operación.
- Incrementar el volumen de ventas en un 5% a partir del segundo año de puesto en marcha el plan de negocios.

4.3. Análisis situacional

Con la finalidad de conocer el contexto interno y externo en el cual se va a desarrollar el presente plan de negocios, se procede a ampliar el panorama comercial sobre el cual se estima iniciar las actividades económicas de UVI HEALTH. Por ello, se procede a realizar el análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter, matriz EFE – EFI y el análisis FODA.

4.3.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) forma parte importante del análisis situacional, ya que figura como una herramienta que toma en cuenta los factores externos que infieren de manera directa en el correcto desarrollo del plan de negocios, entre las causas que generan impacto son:

Tabla 9.
Análisis PESTEL

Factor	Detalle	Oportunidad	Amenaza
Político	Acuerdos comerciales y políticos con organismos internacionales	-Mejoramiento de la competitividad. -Apertura de nuevos mercados. -Aprovechamiento de las ventajas otorgadas por los acuerdos políticos.	-Disolución de acuerdos comerciales vigentes.
	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	-Protección al desarrollo comercial local y nacional.	-Escaso margen de aperturas crediticias y

			especialización comercial.
Económico	Capital de trabajo o Inversión inicial para emprendimiento	Capital semilla	-Reducción de la brecha comercial -Aumento de impuestos comerciales (IVA-IR) -Inflación
	Tasa de crecimiento del comercio y participación económica nacional		
Social	Seguridad y soberanía alimentaria	Correcta ingesta de alimentos a nivel local y nacional	-Escasa especialización de personal -Propagación de plagas y enfermedades
	Socialización de los beneficios del consumo de frutas deshidratados	Aumento del margen de consumo y demanda local	
Tecnológico	Maquinaria y equipos con tecnología de punta	Equipos modernos que permitan un mayor volumen de stock y comercialización	
	Redes sociales y publicidad pagada	Identificación de nuevas brechas comerciales	Escasa experiencia en la comercialización electrónica
Ecológico y Ambiental	Cambio climático y sus restricciones a nivel local	Aseguramiento de los objetivos del desarrollo sostenible	Aprovechamiento de las ventajas productivas territoriales
Legal	-Ley de Compañías -Ministerio de Salud Pública -Registro de Patente Municipal -Código de Trabajo -Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria		Cambios en las leyes y normativas legales a nivel nacional

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Como se puede apreciar en la tabla 9 existen factores externos que pueden influir de manera directa en la realización del plan de negocios y se identifica la oportunidad de mejorar la ingesta dentro de la dieta diaria al ofertar un producto con altos estándares de calidad y asegurando el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible, además de la apertura de nuevas brechas comerciales.

Las amenazas también están presentes, pero va a depender del comportamiento del mercado y las políticas dictadas por el gobierno nacional, así como la firma de nuevos

acuerdos con organismos internacionales y las especificaciones que impliquen dicha firma.

4.3.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para conocer los factores directos que permiten analizar la generación positiva de ingresos mediante el desarrollo del plan de negocios, se presenta la siguiente matriz de las Fuerzas de Porter:

Tabla 10.
Análisis de Porter

Aspectos	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes o competidores	El nivel es bajo, ya que el mercado de comercialización de uvillas deshidratadas posee competidores de productos sustitutos, pero con otro tipo de frutas. La ventaja se denota por ser un producto poco conocido o implementado en el comercio local, por lo que se identifica una gran oportunidad para incursionar en el desarrollo de dicho proyecto dentro de Guayaquil. Para ello se establecen: precios competitivos/ubicación estratégica en la zona industrial.
Poder de negociación de los compradores.	El poder de negociación mantiene márgenes altos y con precios competitivos para poder diversificar las tiendas y supermercados de la ciudad, ofreciendo un producto nuevo, con propiedades medicinales y con una presentación que llame la atención del consumidor final.
Poder de negociación de los proveedores.	La negociación con los proveedores posee un nivel medio, ya que los proveedores están ubicado dentro de la serranía del país y no han incursionado en su totalidad dentro del mercado local, representando una oportunidad con beneficios económicos para el negocio y el productor directo.
Amenaza de productos o servicios sustitutos.	Mantiene un alto margen ya que las marcas vigentes en el mercado local ofrecen productos sustitutos directos al ofertado, con sabor, presentación y cantidades por empaques similares, pero la calidad y precio representa una oportunidad al existir inconformidad por el consumidor final.
Rivalidad entre los jugadores existentes.	La rivalidad generada entre los competidores es alta, ya que para una positiva permanencia en el mercado local y respaldar la marca, se deben identificar sectores estratégicos, tiendas y supermercados que adopten el producto y lo comercien al consumidor final de manera efectiva las diferentes presentaciones de la uvilla deshidratada.

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Para poder ponderar de manera cuantitativa cada una de las Fuerzas de Porter, se identifica del 1 al 3 como puntajes para medir la intensidad por cada aspecto a evaluar,

siendo 1 como “intensidad baja”, 2 “intensidad media” y 3 “intensidad alta”. Una de las principales amenazas cuya intensidad es la más representativa es la conformada por el poder de negociación de los compradores, productos sustitutos, rivalidad y competencia del mercado, ya que existen marcas ya posicionadas en el mercado local pero que no satisfacen en su totalidad la demanda vigente.

Tabla 11.

Puntualización de la intensidad de las Fuerzas de Porter

Descripción	Intensidad		
	Alta	Media	Baja
Amenaza de nuevos entrantes o competidores	-	-	1
Poder de negociación de los compradores.	3	-	-
Poder de negociación de los proveedores.	-	2	-
Amenaza de productos o servicios sustitutos.	3	-	-
Rivalidad entre los jugadores existentes.	3	-	-

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.3.3. Matriz EFE

Con el propósito de evaluar el contexto externo en el que se puede desempeñar el negocio se presenta la matriz EFE, como un instrumento que aporta un aspecto relevante en cuanto a la situación de la empresa y las estrategias que se pueden implementar para hacer frente a las amenazas vigentes dentro de la localidad para el desarrollo efectivo de las actividades económicas de UVI HEALTH.

Tabla 12.

Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
1. Posible alianza con empresa del sector productor de uvillas deshidratadas y apertura de nuevos mercados	0,20	4	0,80
2. Problemas económicos de la competencia a causa de la pandemia	0,15	4	0,60
3. Posibilidad de solicitar ayudas públicas como financiamiento y apertura de mercados.	0,15	4	0,60
4. Implementación del comercio electrónico	0,10	4	0,40
Subtotal OPORTUNIDADES			2,40
AMENAZAS			
1. Imposición de nuevos impuestos y restricciones comerciales	0,15	3	0,45
2. Preferencia por los productos sustitutos o marcas reconocidas	0,10	4	0,40
3. No utilización de las redes como estrategia empresarial	0,10	4	0,40
4. Precios pocos competitivos	0,05	3	0,15
Subtotal AMENAZAS			1,40
TOTAL	1,00		3,80
	4	Muy importante	

Calificación entre 1-4	3	Importante
	2	Poco importante
	1	Nada importante

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Al ponderar y puntualizar los factores externos se tiene como resultado 3,80 lo que ubica a este aspecto en un margen de muy importante, siendo las oportunidades los factores que prevalecen sobre las amenazas y que servirán para hacer frente al mercado identificado.

4.3.4. Matriz EFI

De igual manera que se identifican los factores externos, pues se presenta una evaluación de los factores internos que prevalecen en el desarrollo de negocio a través de la matriz EFI, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 13.
Matriz EFI

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
FORTALEZAS			
1. Personal cualificado y especializado para una correcta incursión en el mercado local	0,10	3	0,30
2. Ubicación del centro de acopio en zona industrial y comercial	0,10	3	0,30
3. Buenos canales de distribución y stock para satisfacer la demanda local	0,20	4	0,80
4. Maquinaria y equipos modernos para un mayor volumen de producción	0,15	4	0,60
5. Producto de calidad, con precios competitivos y variedad de presentaciones	0,20	4	0,80
Subtotal OPORTUNIDADES			2,80
DEBILIDADES			
1. Poca experiencia en el mercado de comercialización de frutas deshidratados	0,10	2	0,20
2. Atraso en las entregas a las tiendas y comercios a nivel local	0,05	1	0,05
3. Poco posicionamiento de la marca ante las demás competencias	0,05	2	0,10
4. Capital de financiamiento propio insuficiente y alto de endeudamiento con entidades financieras	0,05	1	0,05
Subtotal AMENAZAS			0,40
TOTAL	1,00		3,20
Calificación entre 1-4	4	Fortaleza Mayor	
	3	Fortaleza menor	
	2	Debilidad mayor	
	1	Debilidad menor	

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

A través de la aplicación de la matriz EFI se pudo obtener una calificación de 3,20 dentro de los factores internos y esto se lo considera como una fortaleza mayor dentro del

mercado local, prevaleciendo éstas para hacer frente a las amenazas identificadas para el plan de negocios de UVI HEALTH dentro de la ciudad de Guayaquil.

4.3.5. Análisis FODA

Mediante la matriz EFE Y EFI se pudieron identificar y ponderar los factores tanto internos como externos que afectan el desarrollo efectivo del negocio de uvillas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil. Por consiguiente, mediante el análisis FODA se presenta el compendio de estos factores que han sido identificados previamente en las matrices y estableciéndose de la siguiente manera:

Tabla 14. *Matriz FODA*

Fortaleza	Debilidades
1. Ubicación del centro de acopio en zona industrial y comercial que facilita la recepción y distribución de los productos	1. Poca experiencia en el mercado de comercialización de frutas deshidratadas
2. Maquinarias y equipos modernos para un correcto empaquetado y sellado del producto.	2. Capital de financiamiento propio insuficiente y alto de endeudamiento con entidades financieras.
Oportunidades	Amenazas
1. Alianza con empresas del sector productor de uvillas deshidratadas y apertura de nuevos mercados	1. Imposición de nuevos impuestos y restricciones comerciales
2. Problemas económicos de la competencia a causa de la pandemia	2. Preferencia por los productos sustitutos o marcas reconocidas
3. Posibilidad de solicitar ayudas públicas como financiamiento y apertura de mercados.	3. Escasa utilización de medios online para la comercialización
	4. Precios pocos competitivos

Elaborado por: Toral & Marshall (2020)

4.4. Plan de marketing

Dentro del presente plan de marketing se define las características que posee el cliente objetivo y la competencia directa que se tiene por el centro de comercialización para una

efectiva cadena de distribución de la uvilla deshidratada, con esto se permite el poder establecer el precio que estará vigente por producto.

4.4.1. Metas y objetivos del plan de marketing

Mediante la elaboración del plan de marketing se estima generar las herramientas necesarias para que el producto a comercializar tenga la acogida esperada y los márgenes de rentabilidad esperados. El presente plan posee los siguientes objetivos:

1. Ofrecer al mercado una nueva marca de uvilla deshidratada, presentada de forma individual para potenciar su demanda.
2. Desarrollar una campaña publicitaria enfocada a ofrecer al mercado guayaquileño una nueva marca de uvillas deshidratadas, de la mejor calidad, ajustadas a las necesidades de consumo identificadas.
3. Generar presencia de marca UVI HEALTH en las plataformas digitales, tomando un impulso local y nacional.
4. Diseñar una estructura de distribución masiva para el producto.

4.4.2. Perfil de consumidor

El perfil del consumidor es el conjunto de características que posee el mercado y sobre el cual se pondrá a disposición el producto, con ello se estima identificar la potencialidad de nuevos leads o clientes potencial para definir la competencia de UVI HEALTH dentro de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 15.
Perfil del consumidor

CRITERIOS	Características
Ubicación	El proyecto está enfocado hacia los habitantes de la ciudad de Guayaquil
Edad	Mayores de 18 años, varía dependiendo la necesidad de consumo de uvillas deshidratadas, la actividad económica y otros factores como el precio.
Género y ocupación	Es indistinto: dependerá más bien de la demanda del producto y el conocimiento de los beneficios que otorga el consumo del producto.
Composición del sector	Sin diferencias entre consumidores comunes y especializados

Tendencia de consumo	Diario y periódico: personas que demandan productos con las características que posee Uvi Health.
Composición del segmento	100% tiendas y supermercados que comercian bienes de consumo dentro de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.4.3. Planteamiento estratégico

La estrategia de mercadotecnia se estima como una herramienta esencial para el buen desempeño comercial de UVI HEALTH, contribuyendo de esta manera a llegar y conectarse con el público objetivo y, en última instancia, es la forma en que hará crecer el negocio a largo plazo.

Tabla 16.
Matriz estratégica de marketing

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Ofrecer al mercado una nueva marca de uvilla deshidratada, presentada de forma individual para potenciar su demanda.	Producto: Ofrecer al mercado uvillas deshidratadas de la mejor calidad.	Realizar la selección de productos de la mejor calidad entre los proveedores de la fruta deshidratada.	Gerencia General y ejecutiva comercial	\$54.220 de acuerdo al costo promedio anual
		Asegurar mediante contratos la provisión del producto y sus niveles de calidad.		\$28.696 como costo anual en ventas para realizar contratos
		Desarrollar una marca de comercialización de las uvillas que genere alto impacto.		Proyección anual de presupuesto en marketing digital y publicidad de \$420
Desarrollar campañas de estrategias publicitarias enfocadas a ofrecer al mercado guayaquileño una nueva marca de uvillas deshidratadas, de la mejor calidad, ajustadas a las	Precio: Ofrecer el producto al mercado a un precio basado en la demanda.	Establecer el precio del producto en base al análisis de la competencia y ubicarlo por debajo de los mismos para atraer a los consumidores sensibles al precio.	Gerencia General y ejecutiva comercial	\$3,50 por empaque de 300gr
		Generar campañas de descuentos por grandes volúmenes de compra		5% - 10% de descuento

necesidades de consumo identificadas.	Plaza: Diversificar las tiendas y supermercados de la ciudad de Guayaquil	Adquirir el producto por parte de proveedores de la Sierra.		38.000 unidades anuales
	Promoción: Generar visibilidad para la marca a nivel local utilizando diversos canales	Entregar muestras del producto/marca en una presentación pequeña que permita al grupo objetivo degustar el nuevo producto. Desarrollar contenidos para Facebook e Instagram que contribuyan a informar sobre los beneficios del producto.		500 unidades de 50 gr Publicidad pagada en redes sociales por \$420 anual
	Distribución: Satisfacer la demanda las tiendas y supermercados de la ciudad de Guayaquil	Generar un correcto sistema logístico de distribución a nivel local mediante una efectiva planificación y coordinación de pedidos para su entrega a tiempo.		\$4800 en gastos varios anuales
	Posicionamiento: Segmentar el mercado local por tipo de tiendas que comercia bienes de consumo.	Ofertar el producto con la respectiva norma de seguridad sanitaria, empaquetado, permisos de funcionamiento y de comercialización, esto para demostrar al cliente que el bien a obtener es totalmente confiable y seguro de consumir.		\$17.100 en gastos generales anuales

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.4.3.1. Estrategia funcional

Dentro de este aspecto se consideran cuatro pilares fundamentales para la estrategia funcional: producto, el precio, la promoción y la plaza. De manera detallada tenemos:

- **Producto:** Con la marca de UVI HEALTH se pretende ofrecer al mercado local uvillas deshidratadas de la mejor calidad y con proveedores de la sierra ecuatoriana, asegurando con ello el vínculo comercial con productores directos y a un menor costo, de esta manera se estima crear un alto impacto ante las demás competencias con similares características. Para ello se destina cerca de \$54.000 USD anuales para el monto de adquisición de productos.
- **Precio:** Al identificar un precio promedio de compra en el tipo de producto a comercializar, se establece un valor de \$3,50 por empaque, siendo inferior a los existentes en las demás marcas, pero con las mismas normas de calidad y empaquetado que tiene la competencia local. Además de llevar a cabo consecutivamente campañas de descuentos de entre el 5% y 10% sobre el valor para grandes volúmenes de compra.
- **Promoción:** Adicional a los descuentos pautados en el apartado anterior, se estima poner en marcha otro tipo de campañas promocionales para posicionar el producto de manera efectiva en el mercado local, entre estos están: compra 1 y lleva el segundo a mitad de precio, premios o concursos a final de un periodo fiscal, obsequios adicionales por la compra del bien, entre otros. Además de invertir en publicidad en redes sociales por un monto anual de \$420 USD.
- **Plaza:** UVI HEALTH pretende comercializar el producto dentro de cada una de las tiendas identificadas en el estudio de mercado para ello se proyecta adquirir un mínimo de 38.000 unidades anuales, además de brindar visitas personalizadas con los dueños de los negocios para ofrecer el producto a manera de prueba y posicionar, ganas, diversificar, así como capturar el mayor mercado local posible.
- **Posicionamiento:** UVI HEALTH se proyecta en insertar su marca y su logo dentro de cada una de las tiendas de expendio de bienes de consumo a nivel local, con proyecciones a ampliar la oferta hacia el mercado nacional e internacional. Para ello se estima ofertar el producto con la respectiva norma de seguridad sanitaria, empaquetado, permisos de funcionamiento y de comercialización, esto para demostrar al cliente que el bien a obtener es totalmente confiable y seguro de consumir.

Entre los proveedores identificados como mejores opciones ante la gran oportunidad que han generado en la utilización y comercialización de la uvilla en sus diferentes tratamientos, se identifican 2 proveedores que son distribuidores, comercializadores y exportadores de uvilla deshidratada y estos son:

- SUMAK MIKUY, ubicado en Guananí y permite cubrir con una capacidad del 100% de la demanda.
- TERRA EQUA, ubicado en Machachi y permite cubrir con el 100% de la demanda necesaria para comerciar en UVI HEALTH.



Figura 25. Logotipo UVI HEALTH
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)



Figura 26. Presentación por empaque de 300gr de uvillas deshidratadas
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

El empaque de 300 gr en el que se comercializaría la uvilla deshidratada está orientada en un recipiente de plástico transparente permitiendo que sea visible al consumidor, cuyo sistema de cerrado con sellos internos permite la conservación efectiva del producto sin la entrada de aire que perjudique el estado del producto y de esta manera el cliente tenga la seguridad que el producto que está por obtener esta en perfectas condiciones de consumo.

A continuación, se presenta un estudio de mercado de las principales competencias de UVI HEALTH en el mercado local:

Tabla 17.
Estudio de mercado – Competencia directa

Nombre de tienda	Tipo de presentaciones	Valor	Estrategias de marketing	Peso
Uvilla Bites de Inca`s Treasure	Envase Plástico	\$7,99	Página Web- Envío Gratis Por compras superiores a \$25+ (Sólo Ecuador)	280g
El paraíso de las especias	Funda Polietileno	\$10	Sorteo de una orden de compra de \$50 por los 10k de seguidores en Facebook.	227g - 1/2lb
Fruit Mix	Envase Plástico	\$4,66	No encontrado	150g
Scorpii	Envase Plástico	\$1,67	No encontrado	50g
Nature`s Heart	Envase Plástico	\$1,92	No encontrado	100g

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Tabla 18.
Presupuesto para publicidad online

NOMBRE DEL MEDIO	DETALLE	MENSUAL	TOTAL MENSUAL	ANUAL
Red Social (Facebook-Instagram)	Publicidad pagada mensual	\$35,00	\$ 35,00	\$ 420,00
TOTAL			\$ 35,00	\$ 420,00

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Se considera un presupuesto mensual de \$35 dólares y un total de gasto por publicidad anual de \$420, esto se determina para dar a conocer dentro de las redes sociales de facebook e instagram, las promociones y localidades en las que se encuentra el producto

a comercializar. Además de generar campañas de información online para destacar la importancia del consumo de la uvilla deshidratada para la salud humana.

4.4.3.2. Estrategia de cartera

Mediante UVI HEALTH y el deseo de incursionar de manera positiva en el mercado se ejercen esfuerzos sobre 4 aspectos fundamentales, estos son:

- **Crecimiento:** Para poder crecer de manera rápida, UVI HEALTH implementará una estrategia de penetración masiva en el mercado consumidor local, para ello comercializará un producto novedoso para las tiendas de la ciudad de Guayaquil, para ello se estima dar muestras del producto dentro de un empaque sellado para preservar el producto y pueda ser degustado por el prospecto o tentativo cliente en la comodidad de sus hogares, así también dejan una descripción detallada de los beneficios y propiedades de consumir el producto para despertar su interés de compra.
- **Posicionamiento:** UVI HEALTH con el propósito de implementar una estrategia de diferenciación a nivel local ante las demás competencias, asegurará el cumplimiento de las normas de bioseguridad en el empaquetado de las uvillas, ofrecer un producto 100% ecuatoriano y de calidad, asegurar el respeto de los valores y medidas de producción que crea vínculos comerciales con los productores nacionales, atención personalizada en cuanto a la demanda del producto, buena capacidad de respuesta para cubrir las necesidades de diversificación de producto dentro de las tiendas, entre otros aspectos.

4.4.3.3. Estrategia de posicionamiento y segmentación

Ante la búsqueda constante de posicionar a UVI HEALTH dentro del mercado local y con proyecciones a nivel nacional, se aplican dos tipos de estrategias:

- **Diferenciada:** se estima ofrecer un producto cuya presentación de 300gr en empaque plástico permita al consumidor visualizar el producto, además con el precio de \$3,50 se pretende mantener un margen por debajo al valor de la competencia local y con la misma calidad.

- **Indiferenciada:** se pretende afianzar vínculos con las diversas tiendas y supermercados de la ciudad de Guayaquil cuyo segmento de consumidores está dispuesto a adquirir el producto, para ello se ofrece a un precio competitivo y accesible al comprador.

4.4.5. Plan de distribución

Uno de los eslabones esenciales dentro de un negocio es la manera en que se llevaran a cabo los procesos de negociación y comercialización de un bien o servicio. Por ello, dentro del presente proyecto se estima seguir el siguiente canal de distribución para UVI HEALTH e incursionar dentro de las tiendas y supermercados a nivel local.

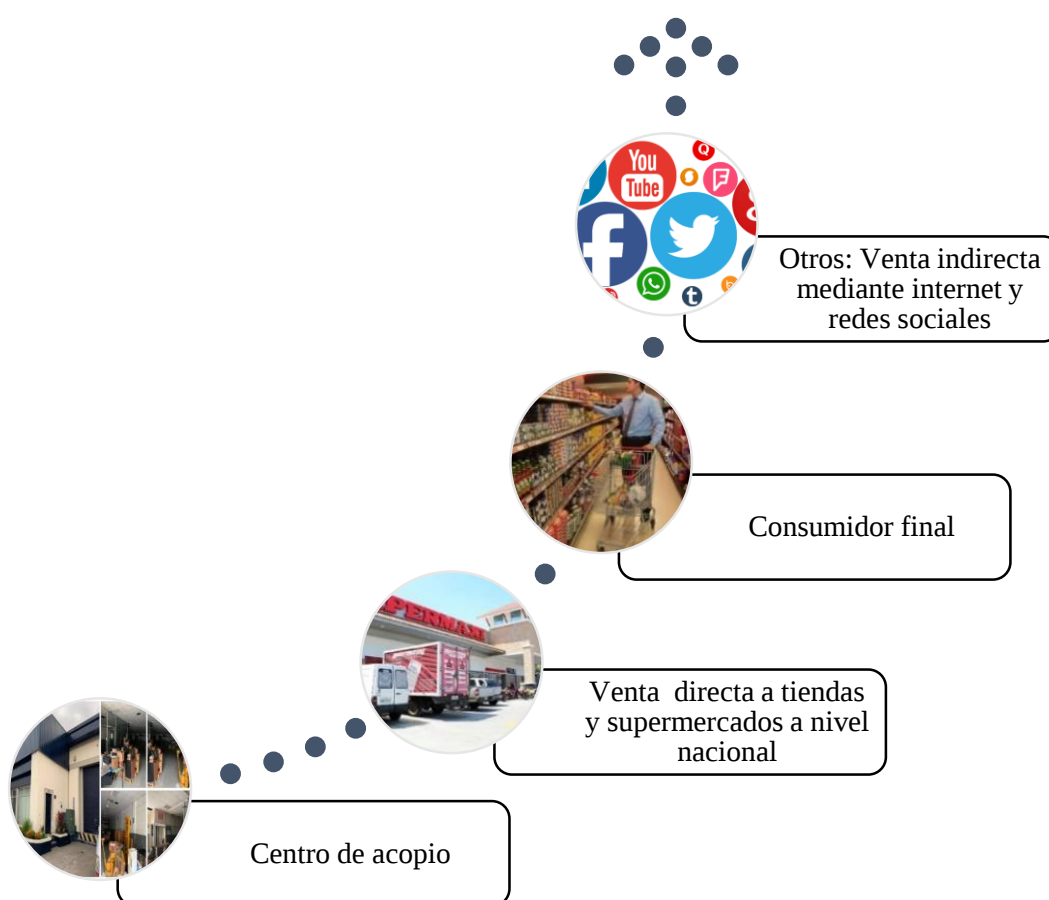


Figura 27. Canales de distribución
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.4.6. Plan de precios

De acuerdo al estudio realizado para determinar el precio ideal para el consumidor en cuanto a las presentaciones y empaques de uvilla deshidratada, se genera una evaluación final en donde por empaque de 300gr se establece el precio de \$3,50.

Con la finalidad de establecer un precio dentro del mercado local, se ejerce un estudio de mercado de las principales competencias que tiene UVI HEALTH dentro de la ciudad de Guayaquil. Se destacan dos fuentes de competencia directa, mismas que comercian y distribuyen la fruta en presentaciones como producto deshidratado, estas son: Inca Treasure con Uvilla Bites y El paraíso de las especias.

Uvilla Bites es comercializada en envases plásticos a un valor de \$7,99 USD por un empaque de 280 gr, las estrategias de mercado que dicha marca emplea para ganar mercado es mediante el diseño de su portal web, envío gratis por compras superiores a \$25 USD (dicha promoción solo cubre envíos dentro del territorio ecuatoriano).

Por otra parte, se encuentra uno de los principales centros de comercialización de especias a nivel local conocido con el nombre de “El paraíso de las especias”, dicho establecimiento comercial las uvillas deshidratadas en fundas de polietileno o al granel a un precio de \$10 USD por un peso de 227 gr o ½ libra. En cuanto a las estrategias de marketing vigentes por la tienda, están el sorteo de una orden de compra de \$50USD por los 10k de seguidores en Facebook.

Existen otros tipos de marcas que se encargan de comercializar uvillas deshidratadas, pero en presentaciones de frutos mixtos, tal es el caso de Fruit Mix que por un empaque plástico de 150 gr establece un precio de venta de \$4,66. Por otro lado esta Scorpii y Nature’s Heart que de igual manera comercian en empaques plásticos, el primero por una presentación de 10 gr estipula un precio en el mercado local de \$1,67 y el segundo por un peso de 100 gr estima un precio al consumidor final de \$1,92.

Por lo tanto, mediante la identificación de dichas competencias se puede conocer que las competencias directas son mínimas y, por ende, esto representa una gran oportunidad para UVI HEALTH en establecer estrategias que permitan posicionarla como una marca que ofrece un producto de calidad y que se ajusta a los gustos, preferencias, precios y presentaciones aceptadas por el mercado consumidor de Guayaquil. Esto claramente apuntando hacia una visión de diversificar e inculcar el consumo de especias saludables para salud local y nacional.

Tabla 19.
Plan de precios

Tipo de estrategia	Tipo de método	Periodo	Indicador de evaluación
Investigación de mercado (Competencia y precio de mercado)	Conocer el nivel de precios vigente en el mercado local	Trimestral	Estudio de mercado 100%
Establecimiento del precio de venta en función a los aspectos de competencia identificados	Identificar el valor estimado que pagaría el consumidor por empaque de uvillas deshidratadas		
Estimar el tipo de promoción, presentación y calidad del producto para ganar mercado.	Establecer margen de precio que posicione el producto de las demás marcas existentes		Análisis del mercado competidor 100%
	Considerar los gustos y preferencias del consumidor final local	Mensual	Estudio de mercado 100%

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Tabla 20.
Determinación del precio por empaque de 300 gr

UVI HEALTH	VALOR POR EMPAQUE
Costo de materia prima	\$ 1,00
Costo de mano de obra +margen de contribución 40%	\$ 0,40
Beneficio promedio por empaque	\$2,10
Valor total por empaque	\$ 3,50

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

La mano de obra se limita al personal operativo necesario para un efectivo empaquetado y sellado del producto, además de mantener un estándar de presentación efectivo, de calidad y llamativo para el consumidor final.

4.4.7. Distribución del mercado de frutas deshidratadas en el Ecuador

Para llegar a determinar la distribución del mercado de frutas deshidratadas a nivel local se toma en consideración los últimos datos declarados dentro de los estados financieros de las entidades relacionadas a la producción y comercialización de dichos productos a nivel nacional durante el año 2019, estos datos fueron tomados de la Superintendencia de Compañías y se detallan a continuación:

Tabla 21.

Participación del mercado competidor dedicada a comercio de frutas y uvillas deshidratadas en el Ecuador

EMPRESAS/PARTICULARES	VENTAS 2019	DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO NACIONAL
TERRAFERTIL S.A. (NATURE'S HEART & FRUIT MIX)	\$21.204.051,00	95,86%
AGROCONSULTAN CIA. LTDA.	\$ 108.238,70	0,49%
PIMANFRUIT S.A.	\$ 676.233,92	3,06%
BIOLCOM ECUADOR CIA. LTDA. (SCORPII)	\$ 125.838,94	0,57%
FRUTALDESA S.A.	\$ 4.752,50	0,02%
TOTAL	\$22.119.115,06	100,00%

Elaborado por: Marshall & Toral (2020), tomado de (Superintendencia de Compañías, 2020)

Dentro de la figura 28 se presenta la participacion y distribucion porcentual dentro del mercado local determinada por los flujos de ingresos por ventas obtenidos por las empresas dedicadas al comercio de frutas deshidratadas incluyendo las uvillas en presentacion natural y deshidratada a nivel nacional, siendo una de las más representativas TERRAFERTIL S.A. misma que tiene una participacion del 95,86% con sus marcas Nature's Heart y Fruit Mix.

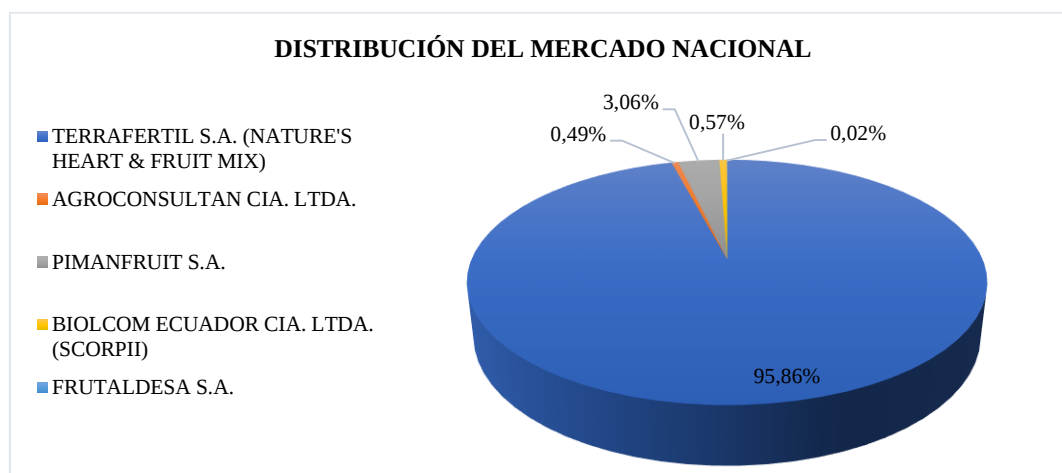


Figura 28. Distribución del mercado nacional de frutas deshidratadas

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.4.8. Distribución del mercado de uvillas deshidratadas a nivel local

Mediante la ejecución del estudio de mercado se pudo identificar dos competidores directos que se dedica a la comercialización y distribución de la uvilla deshidratada dentro de la ciudad de Guayaquil, estas entidades son:

Tabla 22.

Participación del mercado competidor dedicada a comercio de uvillas deshidratadas en Guayaquil

EMPRESAS/PARTICULARES	VENTAS 2019	DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL
Inca`s Treasure - Uvillas Bites	\$ 1.170.297,77	44,79%
El Paraíso de las Especies	\$ 1.442.395,49	55,21%
	\$ 2.612.693,26	100,00%

Elaborado por: Marshall & Toral (2020), tomado de (Superintendencia de Compañías, 2020)

De acuerdo a los datos obtenidos en cuanto a las ventas del periodo del 2019, Inca`s Treasure cuya marca comercial es Uvillas Bites ha generado un total en ventas a nivel local de \$1.170.297,77 USD lo que significa un 44,79% de la participación en comercio y distribución local. Por otro lado, esta El Paraíso de las Especies cuya importación de especias de las diversas regiones a nivel mundial, tuvo un margen de ingresos por \$1.442.395 UDS con una participación del mercado local del 55,21% al ser reconocido como uno de los principales puntos de venta de uvillas y otras especies de frutas deshidratadas.

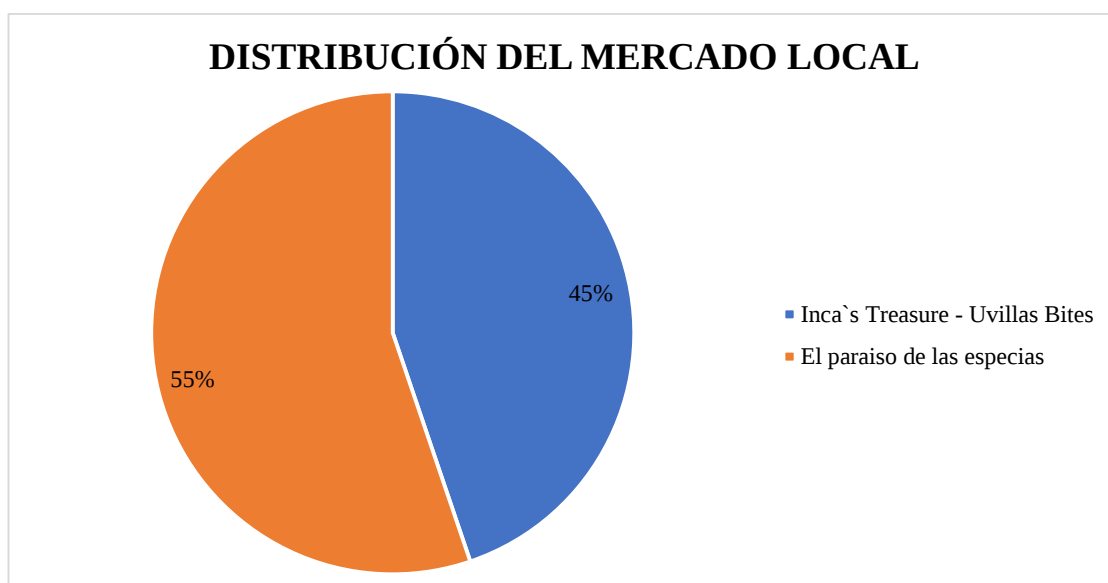


Figura 29. Comercio y distribución de uvillas deshidratados en el mercado local

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.5. Plan de producción y comercialización

Dentro del presente plan de producción y comercialización se presenta la cadena de valor y los objetivos que se persiguen en el corto plazo de poner en marcha el proyecto de negocio de UVI HEALTH.

4.5.1. Metas y objetivos del plan de producción/comercialización

A través del plan de producción y comercialización se establecen los siguientes objetivos como metas a cumplir dentro del plan de negocios de uvillas deshidratadas:

1. Mantener un flujo de comercialización óptimo para satisfacer la oferta y demanda local.
2. Establecer planes de control de producción que faciliten la eficiencia de los volúmenes de productividad.
3. Planificar los recursos necesarios para un óptimo margen de operatividad y productividad.
4. Mantener un inventario de producción estable para evitar costos por incumplimiento de contrato o desabastecimiento de locales aliados.
5. Estimar un alto margen de satisfacción del consumidor final ofertando un producto que se apegue a sus gustos y preferencias, así como un precio accesible de compra.

4.5.2. Cadena de valor

Dentro de la elaboración del plan de producción/comercialización se establece la siguiente cadena de valor para identificar las actividades tanto primarias como de apoyo para la marca de UVI HEALTH.

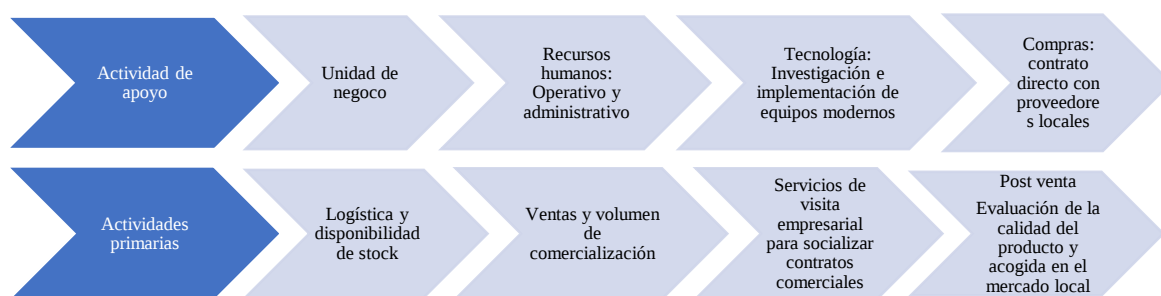


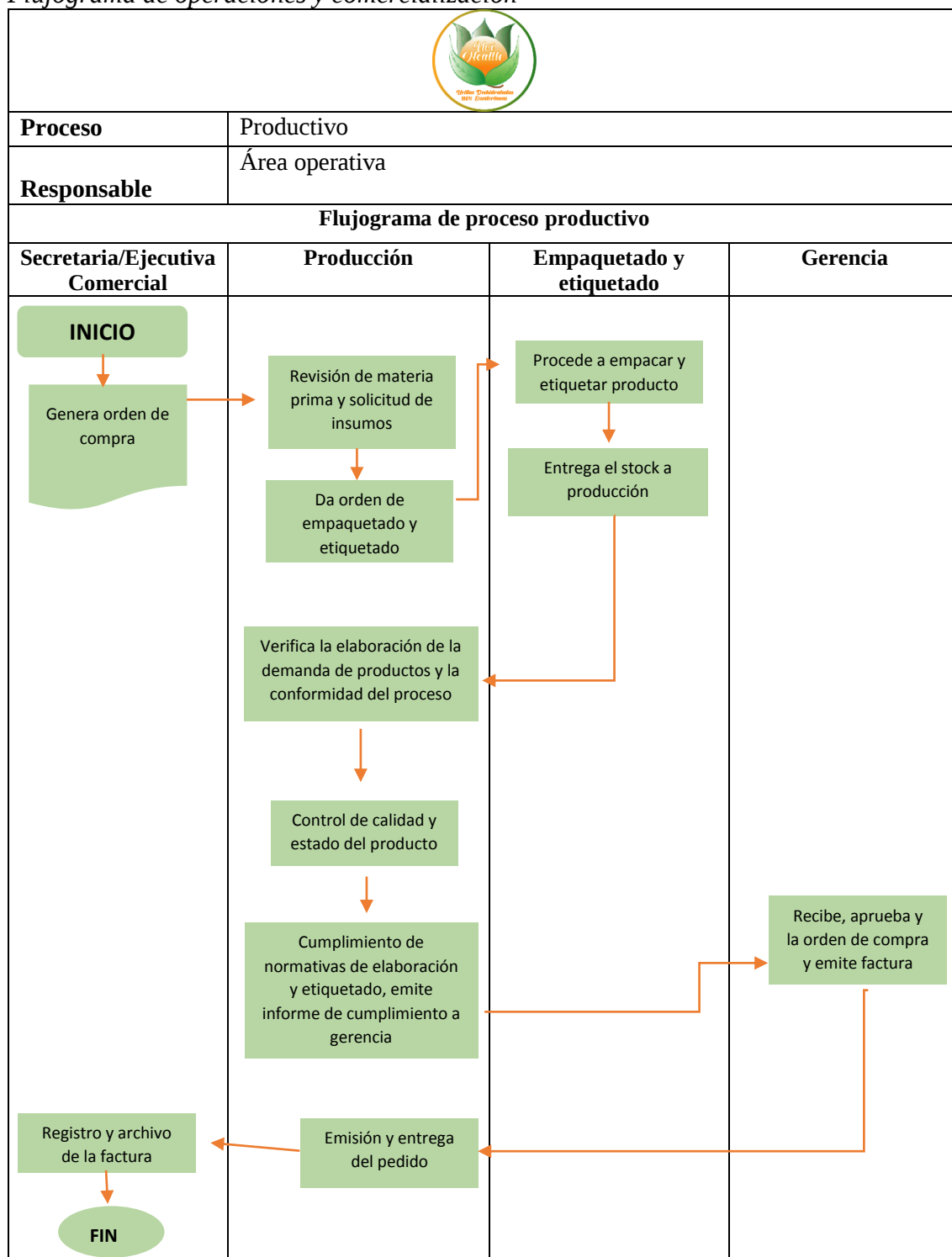
Figura 30. Cadena de valor UVI HEALTH
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

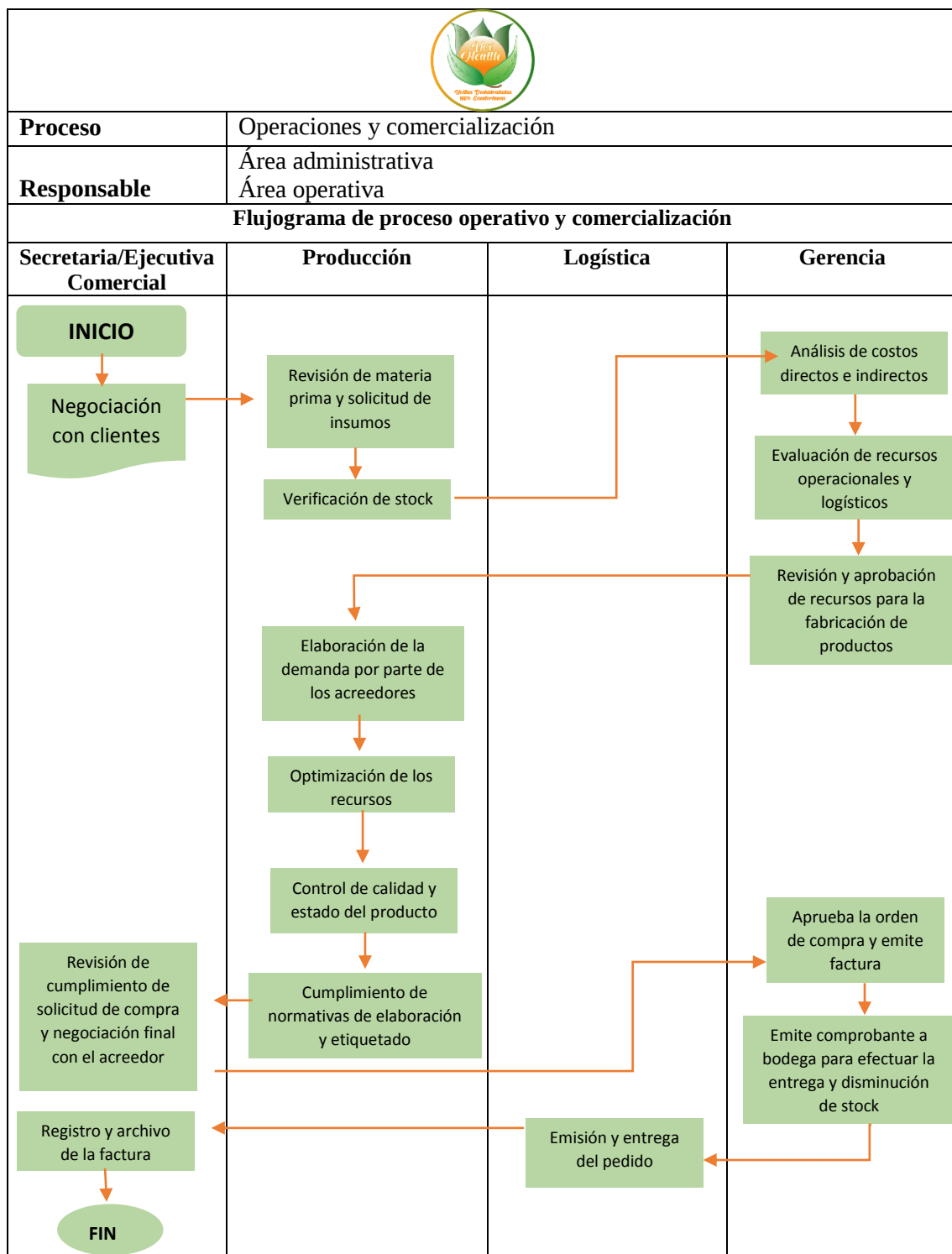
4.5.3. Flujograma de operaciones y comercialización

Mediante el establecimiento de los objetivos de producción y comercialización con la ayuda de la cadena de valor se estima el siguiente flujograma de operaciones dentro de UVI HEALTH, determinando la siguiente estructura:

Tabla 23.

Flujograma de operaciones y comercialización





Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.6. Plan financiero

El plan financiero permite determinar la viabilidad del presente plan de negocio y de esta manera asegurar si su aplicación dentro del mercado local es efectivo y rentable para los propietarios del proyecto, mediante su ejecución se establece el VAN, TIR, Flujos de efectivo, costos de producción, entre otros aspectos.

4.6.1. Metas y objetivos del plan financiero

Mediante la ejecución del plan financiero se permite determinar y alcanzar los siguientes objetivos del proyecto de comercialización de uvillas deshidratadas:

1. Permitir la estimación del capital total requerido para inversión inicial dentro del corto y largo plazo.
2. Determinar las fuentes de financiamiento, la disponibilidad de apertura de crédito y el porcentaje de fondos necesarios para su efectiva recuperación en el corto plazo.
3. Conocer la estructura de capital empresarial, como deuda interna o externa al capital vigente de los accionistas.
4. Evitar la generación excesiva de fondos innecesarios y la adquisición de activos que no generan un margen de productividad significativo en el negocio.
5. Estimar los costos generados en el proyecto durante los primeros cinco años de operación y la tasa de retorno de la inversión.
6. Identificar estrategias para evitar riesgos financieros asociados a la aplicación del plan de negocio.

4.6.2. Inversión inicial

La inversión inicial en el plan de negocios forma parte del activo financiero necesario para poner en marcha la producción, comercialización y rentabilidad en el corto plazo de las uvillas deshidratadas, siendo ésta un valor total de \$28.696,00. Dichos costos están enfocados a los costos fijos y variables identificados para la puesta en marcha del negocio.

Tabla 24.

Inversión inicial de activos

Inversión Inicial de Activos	
Activos	
Disponible	6.003,00
Cuentas por Cobrar	0

Inventarios	0
Activo Corriente	6.003,00
Activos Fijos	22.693,00
Depreciación Acumulada	0
Activos Fijos Netos	22.693,00
Total de Activos	28.696,00

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.6.3. Capital del trabajo

El capital de trabajo mensual calculado es de \$6.003,00 considerando los costos fijos y variables dentro del análisis financiero es el siguiente:

Tabla 25.
Capital de trabajo mensual

Meses	Capital de trabajo		
1	Valor Mensual Costos Fijos	3.875,00	3.875,00
1	Valor Mensual Costos Variables (MATERIA PRIMA)	2.128,00	2.128,00
	TOTAL		6.003,00

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.6.4. Inversión Inicial

De manera anualizada y para poder iniciar el plan de negocio se necesita un capital de inversión inicial de \$28.696,00. Así se muestra a continuación:

Tabla 26.
Inversión inicial

Inversión inicial	
Activos Fijos	22.693,00
Capital de Trabajo	6.003,00
	28.696,00

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.6.5. Depreciación de activos

Con fines didácticos se presenta la depreciación de los activos fijos considerados en el plan de negocio, valor de adquisición individual, vida útil, porcentaje de depreciación

anual, entre otros aspectos. Esto dependiendo del tipo de activo a adquirir y el porcentaje correspondiente a la normativa contable:

ACTIVOS FIJOS						
Cantidad	DESCRIPCIÓN	Adquisición individual	Adquisición total	Vida Útil	Dep. Anual %	Dep. Anual
2	Balanza etiquetadora digital	1.300,00	2.600,00	10	10%	260,00
2	Computadoras	420,00	840,00	3	33%	280,00
2	Escritorios	180,00	360,00	10	10%	36,00
2	Archiveros	80,00	160,00	10	10%	16,00
2	Sillas operativas	90,00	180,00	10	10%	18,00
2	Bandejas Papeleras	15,00	30,00	10	10%	3,00
1	Vehículo	18.000,00	18.000,00	5	20%	3.600,00
1	Sumadora	45,00	45,00	3	33%	15,00
2	Impresoras	239,00	478,00	3	33%	159,33

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.6.6. Financiamiento y amortización del préstamo

El financiamiento de la inversión inicial dependerá de fondos propios en un 10% es decir en un monto de \$2.739,20 y la diferencia que corresponde al 90% es procedente de financiamiento por parte de entidades financieras (terceros) por un monto de \$25.956,80, así se lo expresa a continuación con su respectiva tabla de amortización anual.

Tabla 27.

Financiamiento de la inversión inicial

Financiamiento de la Inversión:		28.696,00
Recursos Propios	2.739,20	10%
Recursos de Terceros	25.956,80	90%
28.696,00		

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Tabla 28.

Amortización anual de préstamo bancario

Capital	25.956,80
Tasa de interés	9,76%

	Número de pagos	54			
	Fecha de inicio	2-ene.-21			
	Cuota mensual	573,90			
	Interés del préstamo	6.219,77			
Amortización Anual					
Años	2021	2022	2023	2024	2025
Pagos por Amortizaciones	4.829,20	5.322,20	5.865,52	6.464,31	3.475,57
Pago por Intereses	2.321,15	1.828,15	1.284,83	686,04	99,61
Servicio de Deuda	7.150,35	7.150,35	7.150,35	7.150,35	3.575,17

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.6.7. Balance inicial

Tal como se lo ha especificado en los puntos anteriores la inversión inicial es de \$28.696,00 considerando que es un negocio en proceso de construcción, mismo que será financiado con un 10% de capital propio y 90% de préstamo a BanEcuador con una tasa de 9,76%.

Tabla 29.
Balance inicial

Balance inicial	
Activos	
Disponible	6.003,00
Ctas por Cobrar	0
Inventarios	0
Activo Corriente	6.003,00
Activos Fijos	22.693,00
Dep Acumulada	0
Activos Fijos Netos	22.693,00
Total de Activos	28.696,00
Pasivos	
Ctas por Pagar	0,00
Impuestos por Pagar	0,00
Pasivo Corriente	0,00
Deuda LP	25.956,80

Total de Pasivos	25.956,80
Patrimonio	
Capital Social	2.739,20
Utilidad del Ejercicio	0
Utilidades Retenidas	0
Total de Patrimonio	2.739,20
Pasivo más Patrimonio	28.696,00

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.6.8. Ingresos por ventas

Las ventas de la marca UVI HEALTH contempla un solo tipo de empaque de 300gr de acuerdo a los estimado en la encuesta sostenida en la investigación de mercado y estableciendo un precio de comercialización promedio de \$3,50 de acuerdo al existente en el mercado local.

Tabla 30.

Ingresos por ventas

UNIDADES PROYECTADAS A VENDER EN 5 AÑOS					
Incremento en ventas proyectado	5%	5%	5%	5%	
	2021	2022	2023	2024	2025
Unidades Vendidas	38.000	39.900	41.895	43.990	46.189
VENTAS TOTALES EN UNIDADES	38.000	39.900	41.895	43.990	46.189
PRECIO CON PROYECCIÓN A 5 AÑOS					
Precios / Años	2021	2022	2023	2024	2025
Unidades Vendidas	3,50	3,50	3,50	3,49	3,49
VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS (EXPRESADO EN DÓLARES)					
UNIDADES X PRECIOS	2021	2022	2023	2024	2025
Unidades Vendidas	133.000,00	139.552,25	146.427,29	153.641,03	161.210,15
Total	133.000,00	139.552,25	146.427,29	153.641,03	161.210,15
PVP PROMEDIO	3,50				

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Al ser un negocio que recién va a incursionar dentro del mercado nacional, se proyecta un número de unidades vendidas de 38.000 anualmente que ha pesar de ser inferior muestra un comportamiento positivo en el margen de recuperación de inversión, ya con

esto se generan un margen de ingresos por ventas de \$133.000,00 y para el quinto año con una tasa de crecimiento del 5% anual, el flujo de ingreso se posiciona en \$161.210,15.

Este porcentaje de incremento en los ingresos por venta se lo determina como el mínimo esperado para alcanzar la rentabilidad y la efectiva operatividad económica de UVI HEALTH dentro del mercado local, ya que de ésta manera se puede obtener un margen de participación positivo a partir del segundo año de operaciones. Con esto se estima que el negocio sea próspero y la aceptabilidad de la población guayaquileña dentro del consumo de la uvilla deshidratada en las presentaciones de 300gr sea la óptima.

4.6.9. Gastos y costos

Dentro de la tabla 31 se reflejan los costos fijos y variables originados en el presente proyecto, estos están siendo proyectados en los cinco primeros años de operación del negocio, estimando los gastos por sueldos y salarios, por servicios básicos, entre otros aspectos.

Dentro de las proyecciones se establece una inflación proyectada de -0,07% basado en los datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC, siendo un escenario que el país no demostraba desde el 2017 que tuvo un cierre de periodo fiscal con un -0,2% de inflación. Tomando en consideración estos aspectos, se procede a presentar el cálculo de los costos fijos y variables de manera anualizada, así como proyectada en los siguientes cinco años de operaciones.

Tabla 31.
Costos fijos y variables anualizados

PROYECCIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES						
Según Inflación Proyectada	-0,07%	-0,07%	-0,07%	-0,07%	-0,07%	
Costos Variables / Años						
TIPO DE COSTO	2021	2022	2023	2024	2025	Promedio Mensual Primer Año
Costos Variables / Años	53.200,00	55.820,90	58.570,91	61.456,41	64.484,06	4.433,33
Total Costos Variables	53.200,00	55.820,90	58.570,91	61.456,41	64.484,06	4.433,33
Costos Fijos / Años						
TIPO DE COSTO	2021	2022	2023	2024	2025	Promedio Mensual Primer Año

Gastos Sueldos y Salarios	46.641,30	46.608,65	46.576,03	46.543,42	46.510,84	3.886,78
Gastos en Servicios Básicos	11.880,00	11.871,68	11.863,37	11.855,07	11.846,77	990,00
Gastos de Ventas	420,00	419,71	419,41	419,12	418,83	35,00
Gastos Varios	4.800,00	4.796,64	4.793,28	4.789,93	4.786,57	400,00
Total Costos Fijos	63.741,30	63.696,68	63.652,09	63.607,54	63.563,01	1.327,94

Costos totales						
TIPO DE COSTO	2021	2022	2023	2024	2025	
COSTO FIJO	63.741,30	63.696,68	63.652,09	63.607,54	63.563,01	
COSTOS VARIABLES	53.200,00	55.820,90	58.570,91	61.456,41	64.484,06	
TOTALES	116.941,30	119.517,58	122.223,01	125.063,95	128.047,07	

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.6.10. Estado de resultados

En el Estado de resultados proyectado se permite deducir los ingresos por ventas, los costos y gastos dentro de los cinco primeros años de operaciones, dando como resultado una utilidad disponible del ejercicio de \$9.162,12 en el segundo año y proyectándolo para el quinto periodo estimado éste crece a \$19.313,50.

Tabla 32.
Estado de pérdidas y ganancias

Estado de P/G						
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%	
% de Impuesto a la Renta (COPCI)	22%	22%	22%	22%	22%	
	2021	2022	2023	2024	2025	
Ventas	133.000,00	139.552,25	146.427,29	153.641,03	161.210,15	
Costo de ventas	28.696,00	55.820,90	58.570,91	61.456,41	64.484,06	
Utilidad Bruta en Venta	104.304,00	83.731,35	87.856,37	92.184,62	96.726,09	
Gastos Sueldos y Salarios	46.641,30	46.608,65	46.576,03	46.543,42	46.510,84	
Gastos Generales	17.100,00	17.088,03	17.076,07	17.064,12	17.052,17	
Gastos de Depreciación	4.387,33	4.387,33	4.387,33	3.933,00	3.933,00	
Utilidad Operativa	36.175,37	15.647,33	19.816,95	24.644,08	29.230,08	
Gastos Financieros	2.321,15	1.828,15	1.284,83	686,04	99,61	
Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)	33.854,22	13.819,18	18.532,12	23.958,04	29.130,47	

Repartición Trabajadores	5.078,13	2.072,88	2.779,82	3.593,71	4.369,57
Utilidad antes Imptos Renta	28.776,09	11.746,30	15.752,30	20.364,34	24.760,90
Impto a la Renta	6.330,74	2.584,19	3.465,51	4.480,15	5.447,40
Utilidad Disponible	22.445,35	9.162,12	12.286,79	15.884,18	19.313,50

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.6.11. Balance General

El Balance General como estado financiero presenta el valor de los activos dentro de las inversiones realizadas, así como las deudas y obligaciones en el corto/largo plazo a manera de pasivo, entre estos el valor asumido por amortización de préstamos que influyó en el financiamiento del capital propio dentro del patrimonio.

Tabla 33.
Balance general proyectado

	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO					
Activo Corriente					
Efectivo y Equivalente al Efectivo	6.003,00	39.415,35	40.890,80	53.287,66	68.469,07
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0
Activo Corriente	6.003,00	39.415,35	40.890,80	53.287,66	68.469,07
Activos Fijos	22.693,00	22.693,00	22.693,00	22.693,00	22.693,00
Dep Acumulada	0	-4.387,33	-8.774,67	-13.162,00	-17.095,00
Activos Fijos Netos	22.693,00	18.305,67	13.918,33	9.531,00	5.598,00
Total de Activos	28.696,00	57.721,02	54.809,13	62.818,66	74.067,07
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Ctas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por Pagar	0,00	11.408,87	4.657,06	6.245,32	8.073,86
Pasivo Corriente	0,00	11.408,87	4.657,06	6.245,32	8.073,86
Deuda LP	25.956,80	21.127,60	15.805,40	9.939,88	3.475,57
Total de Pasivos	25.956,80	32.536,47	20.462,47	16.185,20	11.549,43
PATRIMONIO					
Capital Social	2.739,20	2.739,20	2.739,20	2.739,20	2.739,20
Utilidad del Ejercicio	0	22.445,35	9.162,12	12.286,79	15.884,18
Utilidades Retenidas	0	0,00	22.445,35	31.607,46	43.894,26

Total de Patrimonio	2.739,20	25.184,55	34.346,66	46.633,46	62.517,64
Pasivo más Patrimonio	28.696,00	57.721,02	54.809,13	62.818,66	74.067,07

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.6.12. Evaluación financiera

Con la finalidad de evaluar la factibilidad financiera del presente proyecto de evaluación se considera como tasa de descuento un 7,57%. Siendo un valor favorable dentro del tercer año de operación para una inversión inicial de \$28.696,00 ya que el Valor Presente Neto (VAN) dentro del ejercicio fue de \$73.333,39 y con un flujo de caja positivo para el tercer año de \$18.588,66. Esto se respalda con el Pay Back proyectado que arroja un que dentro de 2.20 años se puede recuperar la inversión inicial con una Tasa Interna de Retorno del 66,56%.

Tabla 34.
Evaluación financiera del proyecto

		Flujo de Caja				
		2021	2022	2023	2024	2025
INVERSIÓN INICIAL	-28.696,00					
UAIT		33.854,22	13.819,18	18.532,12	23.958,04	29.130,47
Repartición Trabajadores			-5.078,13	-2.072,88	-2.779,82	-3.593,71
Impto a la Renta			-6.330,74	-2.584,19	-3.465,51	-4.480,15
EFFECTIVO NETO	-28.696,00	33.854,22	2.410,31	13.875,05	17.712,72	21.056,61
(+) Gastos de Depreciación		4.387,33	4.387,33	4.387,33	3.933,00	3.933,00
(-) Cuota de capital		-4.829,20	-5.322,20	-5.865,52	-6.464,31	-3.475,57
(+) Valor de salvamento						22.693,00
Flujo Anual	-28.696,00	33.412,35	1.475,45	12.396,87	15.181,41	44.207,04
Flujo Acumulado	-28.696,00	4.716,35	6.191,80	18.588,66	33.770,07	77.977,11
Valor de desecho						
Pay Back del flujo	-28.696,00	-23.979,65	-22.504,20	18.588,66	33.770,07	77.977,11
TIR		66,56%				
VAN		\$75.333,39				
Pay Back		2,20	Años			
TASA DE DSCTO		7,57%				

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

En favor de los resultados obtenidos se presentan las consideraciones en cuanto a la estimación del CAMP y el WACC del proyecto para determinar el rendimiento esperado del poner en marcha el plan de negocio, en favor a ello se obtiene la fórmula y su cálculo:

$$CAMP = R_f + b_c * (R_m - R_f)$$

Donde:

R_f= representa la tasa libre de riesgo del activo

b_c= representa el rendimiento del mercado

R_m= representa el rendimiento esperado del mercado

(R_m – R_f)= constituye la prima de riesgo del mercado

Datos del proyecto:

R_m = 1,22%

R_f= 11,29%

Beta= 0,409330672

Reemplazando:

$$CAMP = 11,29\% + 0,409330672 * (1,22 - 11,29)$$

$$KC \text{ o } CAMP = 7,17\%$$

Por lo tanto, el rendimiento que se espera en el proyecto es de 7,17% siendo un escenario positivo desde el cálculo del beta que es mayor 1 lo que significa que la inversión en el proyecto es algo más volátil que la identificada en la media del mercado, por lo que se estima un mayor riesgo. Sin embargo, al tener una prima de riesgo positiva se puede asumir que las ganancias provenientes por la ejecución del proyecto son convenientes al poseer un valor positivo dentro del rendimiento de la prima de riesgo. En cuanto al WACC se considera la siguiente fórmula:

$$WACC = k_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + k_e * \left(\frac{E}{V}\right)$$

Donde:

K_d= representa el costo de la deuda financiera

K_e= representa el costo de los fondos propios

t= representa el impuesto de sociedades

d= representa la deuda financiera

e= representa los fondos propios

V= presenta a la deuda financiera sumada a los fondos propios (D+E)

Datos del proyecto:

Kd= 9,76%

Ke= 7,17%

t= 22%

d= \$25.956,80

e= \$2.739,20

V= \$28.696,00

Reemplazando:

$$WACC = 9,76\% * (1-22\%) * (\$25.956,80/\$28.696,00) + 7,17\% * (\$2.739,20/\$28.696,00)$$

$$WACC = 7,57\%$$

Al poseer dentro del proyecto una TIR de 66,56% siendo superior al WACC de 7,57% se tiene un libre escenario de inversión ya que la rentabilidad del proyecto es viable para su puesta en marcha. De esta manera se crea valor y se acepta el poner en marcha el negocio ya que se está generando más de lo que cuesta financiar el proyecto con deuda y patrimonio.

4.6.13. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio de una empresa es la etapa en la que los ingresos son iguales a los costos. Una vez que determinado los índices de viabilidad del proyecto se procede a analizar detenidamente todos sus costos, desde el alquiler hasta la mano de obra y los materiales, así como su estructura de precios. Estos datos son:

Datos iniciales	
Precio Venta	3,50
Coste Unitario	1,40

Gastos Fijos Año	63.741,30
Q de Pto. Equilibrio	30.353
\$ Ventas Equilibrio	106.236

Datos para el gráfico				
Q Ventas	0	15.177	30.353	45.530
\$ Ventas	0	53.118	106.236	159.353
Costo Variable	0	21.247	42.494	63.741
Costo Fijo	63.741	63.741	63.741	63.741
Costo Total	63.741	84.988	106.236	127.483
Beneficio	-63.741	-31.871	0	31.871

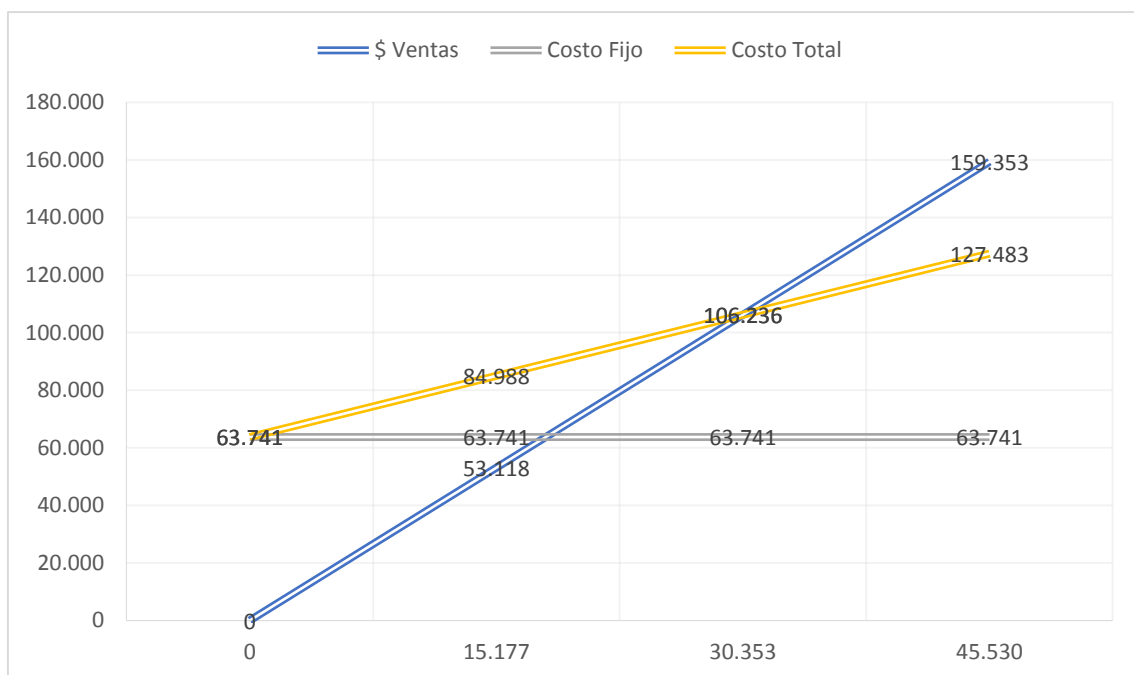


Figura 31. Punto de equilibrio del plan financiero
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Mediante la consideración de los costos y los ingresos proyectados, para alcanzar el punto de equilibrio del plan de negocio de ventas de uvillas deshidratadas se debe vender 30.353,00 unidades al año, esto generaría un ingreso promedio anual de \$106.236 USD con un costo fijo de \$63.741 y un costo variable de \$42.494, al ser el valor cercano al segmento proyectado de comercialización se comprueba su viabilidad al mantener márgenes positivos por año de \$31.871.

4.6.14. Relación costo beneficio

El análisis de costo-beneficio (C/B) es el proceso que se utilizó para medir los beneficios al tomar la decisión de poner en marcha el proyecto, para ello se suma los

beneficios generados en el proyecto y luego se resta los costos asociados con la realización de esa acción.

Beneficio	\$ 83.851,99
Costo	\$ 28.696,00
COSTO/BENEFICIO	2,92207946

Al ser el Beneficio/Costo mayor a 1, con un valor de 2,92 se permite determinar que los beneficios obtenidos dentro del proyecto y su puesta en marcha son superiores a los costos. Por ende, la viabilidad del proyecto es aceptable también mediante éste índice.

4.6.15. Análisis de sensibilidad

Con el propósito de conocer los escenarios en que se desempeña el proyecto, se estiman dos situaciones, el escenario pesimista y el optimista. Mediante la aplicación del escenario pesimista se considera que existe una variación negativa de -3% en el margen de ventas y un incremento del costo de ventas del 4%, obteniendo los siguientes resultados:

Sensibilidad negativa:

- -3% ventas
- 4% costos de ventas

Tabla 35.
Escenario pesimista

		Estado de P/G				
% de Repartición		15%	15%	15%	15%	15%
Utilidades a Trabajadores						
% de Impuesto a la Renta (COPCI)		22%	22%	22%	22%	22%
		2021	2022	2023	2024	2025
INVERSIÓN INICIAL	-28.696,00					
Ventas		129.010,00	135.365,68	142.034,47	149.031,80	156.373,85
Costo de Ventas		-29.843,84	-58.053,73	-60.913,75	-63.914,67	-67.063,42
Utilidad Bruta en Venta		99.166,16	77.311,94	81.120,72	85.117,13	89.310,42
Gastos Sueldos y Salarios		-46.641,30	-46.608,65	-46.576,03	-46.543,42	-46.510,84
Gastos Generales		-17.100,00	-17.088,03	-17.076,07	-17.064,12	-17.052,17
Gastos de Depreciación		-4.387,33	-4.387,33	-4.387,33	-3.933,00	-3.933,00
Utilidad Operativa		31.037,53	9.227,93	13.081,29	17.576,59	21.814,41
Gastos Financieros		-2.321,15	-1.828,15	-1.284,83	-686,04	-99,61
UAIT		28.716,38	7.399,78	11.796,46	16.890,56	21.714,81
Repartición Trabajadores			-5.078,13	-2.072,88	-2.779,82	-3.593,71

Impto a la Renta			-6.330,74	-2.584,19	-3.465,51	-4.480,15
EFFECTIVO NETO	-28.696,00	28.716,38	-4.009,09	7.139,40	10.645,23	13.640,95
(+) Gastos de Depreciación		4.387,33	4.387,33	4.387,33	3.933,00	3.933,00
(-) Cuota de capital		-4.829,20	-5.322,20	-5.865,52	-6.464,31	-3.475,57
(+) Valor de Salvamento						22.693,00
Flujo Anual	-28.696,00	28.274,51	-4.943,96	5.661,21	8.113,92	36.791,38
Flujo Acumulado	-28.696,00	-421,49	-5.365,45	295,76	8.409,68	45.201,06
Pay Back del flujo	-28.696,00	-23.979,65	-22.504,20	18.588,66	33.770,07	77.977,11
TIR		39,99%				
VAN		\$4.176,44				
TASA DE DSCTO		7,57%				
Pay Back		1,09	Años			

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Considerando un escenario pesimista con una tasa de descuento un 7,57% y un aumento en los costos de ventas, el valor favorable de recuperación es a partir del tercer año de operaciones para una inversión inicial de \$28.696,00 con un Valor Presente Neto de \$4.176,44 y con un flujo de caja positivo para el tercer año de \$5.661,21. Esto se respalda con el Pay Back proyectado 1,09 años como periodo en el que se puede recuperar la inversión inicial con una Tasa Interna de Retorno del 39,99%.

Mediante la aplicación del escenario optimista se considera que existe una variación positiva del 3% en el margen de ventas y un decrecimiento en los costos de ventas de -4%, obteniendo los siguientes resultados:

Sensibilidad positiva:

- 3% ventas
- -4% costos de ventas

Tabla 36.
Escenario optimista

	Estado de P/G				
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta (COPCI)	22%	22%	22%	22%	22%

		2021	2022	2023	2024	2025
INVERSIÓN INICIAL	-28.696,00					
Ventas		136.990,00	143.738,81	150.820,10	158.250,26	166.046,46
Costo de ventas		-27.548,16	-53.588,06	-56.228,08	-58.998,15	-61.904,70
Utilidad Bruta en Venta		109.441,84	90.150,75	94.592,03	99.252,10	104.141,76
Gastos Sueldos y Salarios		-46.641,30	-46.608,65	-46.576,03	-46.543,42	-46.510,84
Gastos Generales		-17.100,00	-17.088,03	-17.076,07	-17.064,12	-17.052,17
Gastos de Depreciación		-4.387,33	-4.387,33	-4.387,33	-3.933,00	-3.933,00
Utilidad Operativa		41.313,21	22.066,74	26.552,60	31.711,57	36.645,75
Gastos Financieros		-2.321,15	-1.828,15	-1.284,83	-686,04	-99,61
UAIT		38.992,06	20.238,58	25.267,77	31.025,53	36.546,14
Repartición Trabajadores			-5.078,13	-2.072,88	-2.779,82	-3.593,71
Impto a la Renta			-6.330,74	-2.584,19	-3.465,51	-4.480,15
EFFECTIVO NETO	-28.696,00	38.992,06	8.829,71	20.610,71	24.780,21	28.472,28
(+) Gastos de Depreciación		4.387,33	4.387,33	4.387,33	3.933,00	3.933,00
(-) Cuota de capital		-4.829,20	-5.322,20	-5.865,52	-6.464,31	-3.475,57
(+) Valor de salvamento						22.693,00
Flujo Anual	-28.696,00	38.550,19	7.894,85	19.132,52	22.248,89	51.622,71
Flujo Acumulado	-28.696,00	9.854,19	17.749,04	36.881,56	59.130,45	110.753,17
Pay Back del flujo	-28.696,00	-23.979,65	-22.504,20	18.588,66	33.770,07	77.977,11
TIR		91,39%				
VAN		\$146.490,35				
TASA DE DSCTO		7,57%				
Pay Back		2,25	Años			

Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Considerando un escenario optimista con una tasa de descuento un 7,57% y una reducción en los costos de ventas, el valor favorable de recuperación sigue siendo a partir del tercer año de operaciones para una inversión inicial de \$28.696,00 con un Valor Presente Neto incrementado a \$146.490,35 y con un flujo de caja positivo para el tercer año de \$19.132,52. Esto se respalda con el Pay Back proyectado 2.25 años como periodo en el que se puede recuperar la inversión inicial con una Tasa Interna de Retorno del 91,39%.

De manera general el proyecto es viable desde un punto de partida real o normal, así como escenarios tentativos de sensibilidad positiva en el que los costos de ventas reducen en comparación al crecimiento de las ventas netas, dejando como establecido el escenario normal como predefinido para el plan propuesto.

4.7. Plan de recursos humanos

Los recursos humanos utilizados dentro del plan de negocios es parte fundamental para que las actividades económicas, comerciales y productivas de UVI HEALTH sea el óptimo para alcanzar la rentabilidad esperada.

4.7.1. Metas y objetivos del plan de recursos humanos

Entre los objetivos y metas que tiene el plan de negocio en lo que respecta a los recursos humanos, se encuentran los siguientes:

1. Determinar el nivel de contratación futuro necesario dentro del negocio.
2. Asegurar que los recursos necesarios estén disponibles cuando sea necesario
3. Prever los requisitos futuros de habilidades para que sirvan de base para los programas de capacitación y desarrollo.
4. Crear planes, reglas y regulaciones que cumplan con las leyes locales y estatales en el negocio a desarrollar.
5. Desarrollar manuales y guías para que los empleados y gerentes lo cumplan, ya sean manuales de capacitación o guías de seguridad.
6. Hacer frente a los cambios en las condiciones del mercado, la tecnología, las políticas gubernamentales, etc.

4.7.2. Organización administrativa y operativa

Dentro del presente apartado se especifican cada una de las dignidades pertenecientes al negocio y el área de pertenencia:

4.7.3. Actividad de Apoyo

La infraestructura necesaria para la realización de las actividades económicas y comerciales de UVI HEALTH es necesario para poder segmentar de manera eficiente cada uno de los puestos de trabajo, cabe destacar que dichos espacios son reducidos ya que se trata de un negocio en vías de desarrollo cuya implicación de personal es limitada con proyecciones de crecimiento y ampliación de planta empacadora en el largo plazo.

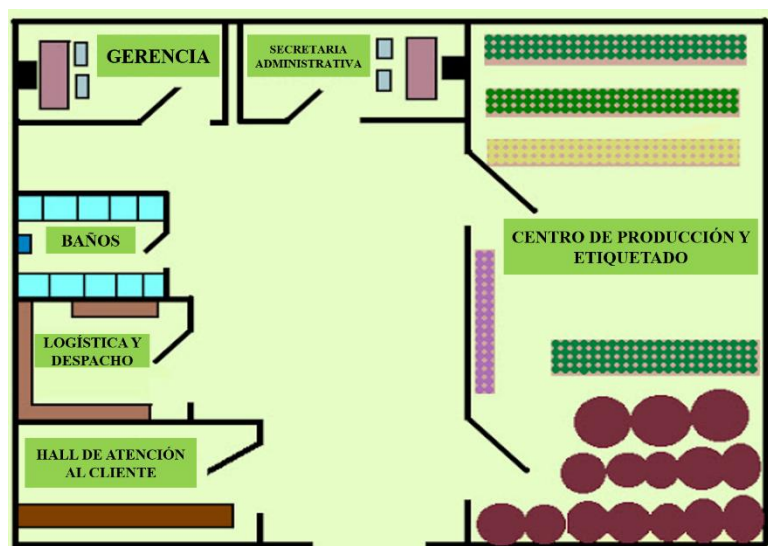


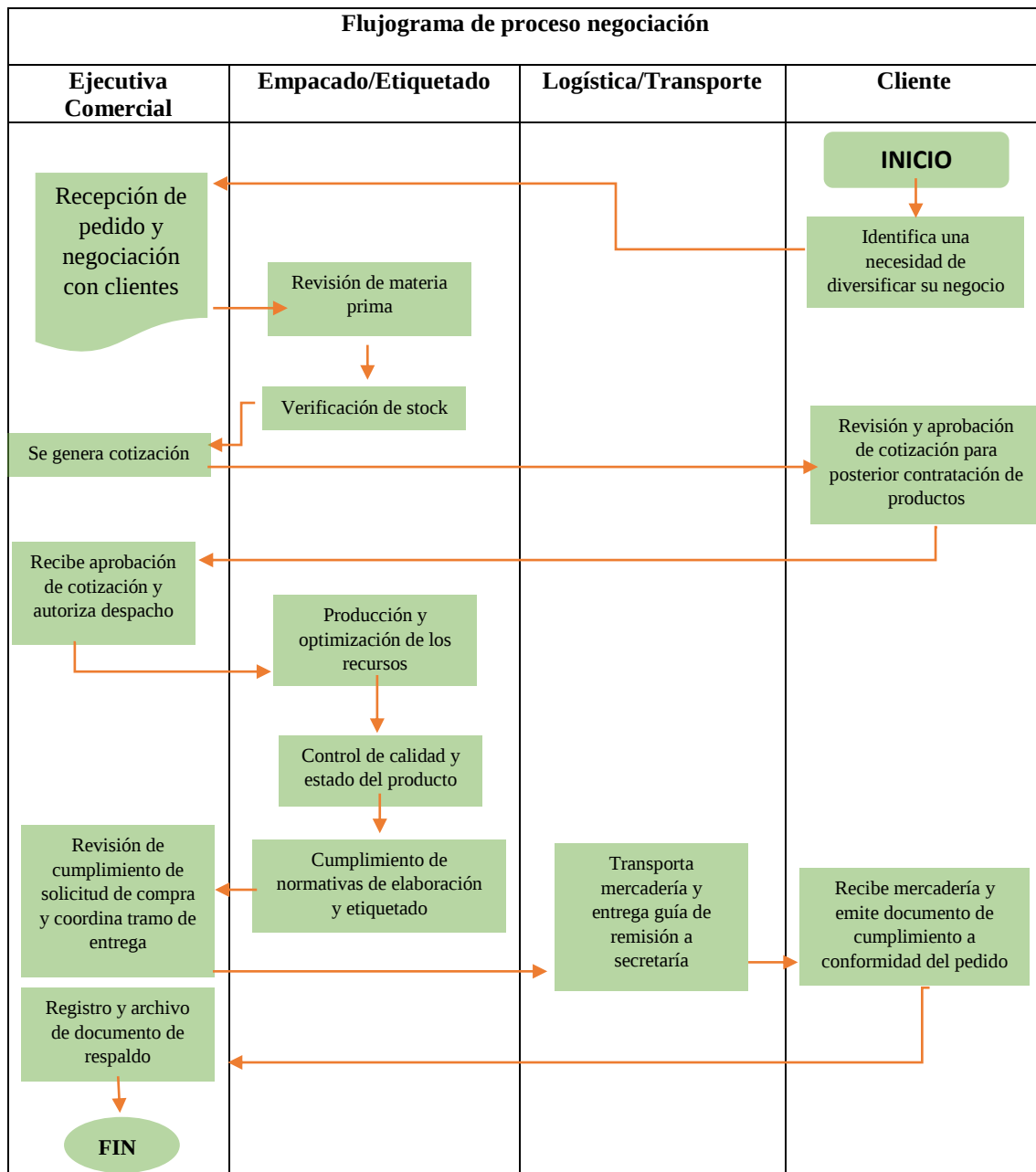
Figura 32. Plano de distribución por espacio físico – UVI HEALTH
Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

4.7.4. Actividades primarias

Se presentan cada uno de los procesos comerciales, productivos y administrativos para cumplir con la oferta y demanda necesaria para satisfacer al mercado local identificado como objetivo para desarrollo del plan de negocio.

Tabla 37.
Proceso de negociación

	
Proceso	Negociación
Responsable	Secretaria administrativa Ejecutiva Comercial

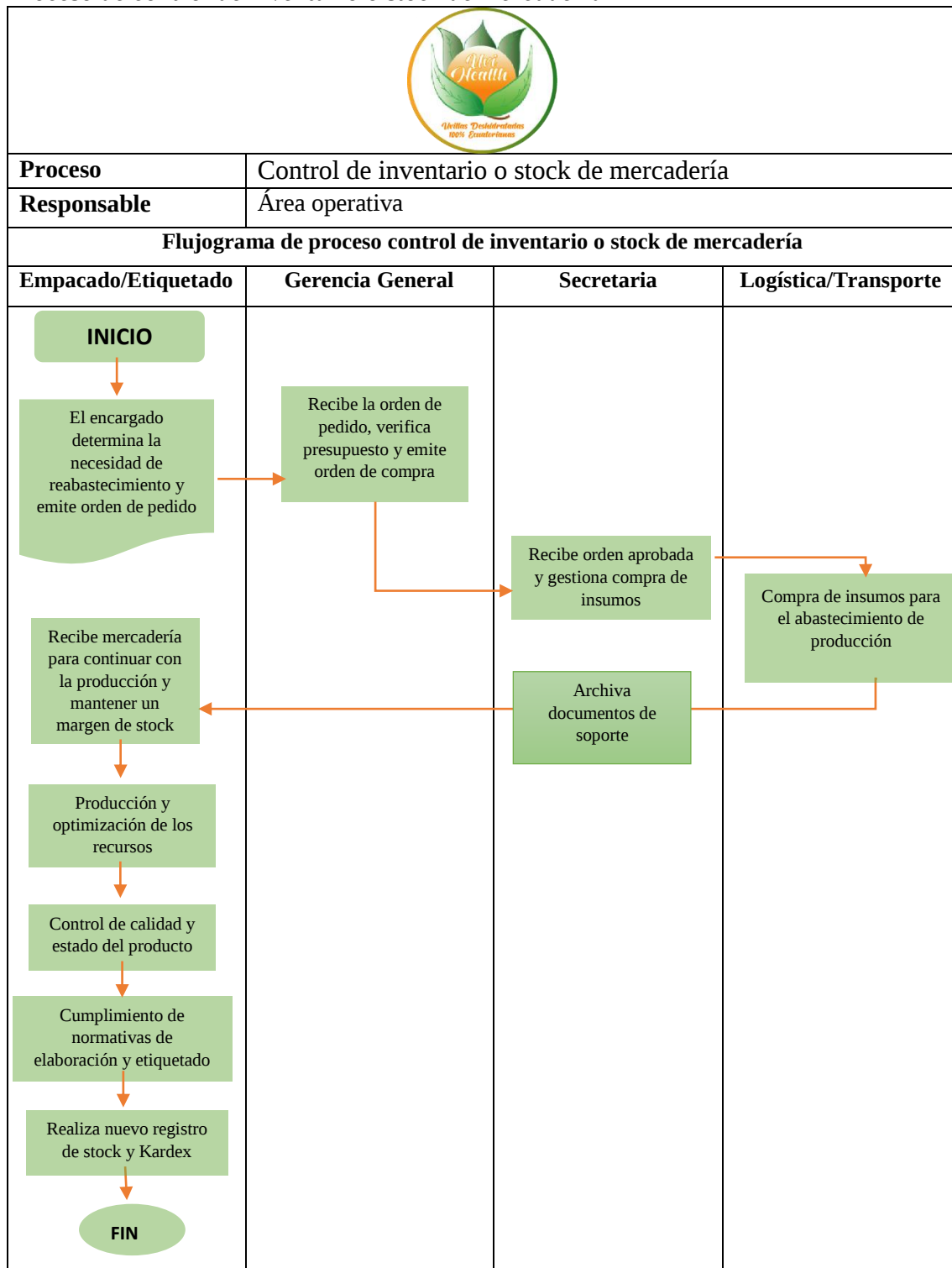


Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Dentro de la dependencia la ejecutiva comercial se encarga de todos los procesos correspondientes al registro transaccional comercial con los acreedores que solicitan el producto final, de esta manera se genera una cadena de valor directa al ser un negocio en vías de desarrollo cuyo posicionamiento en el mercado está iniciando.

Tabla 38.

Proceso de control de inventario o stock de mercadería

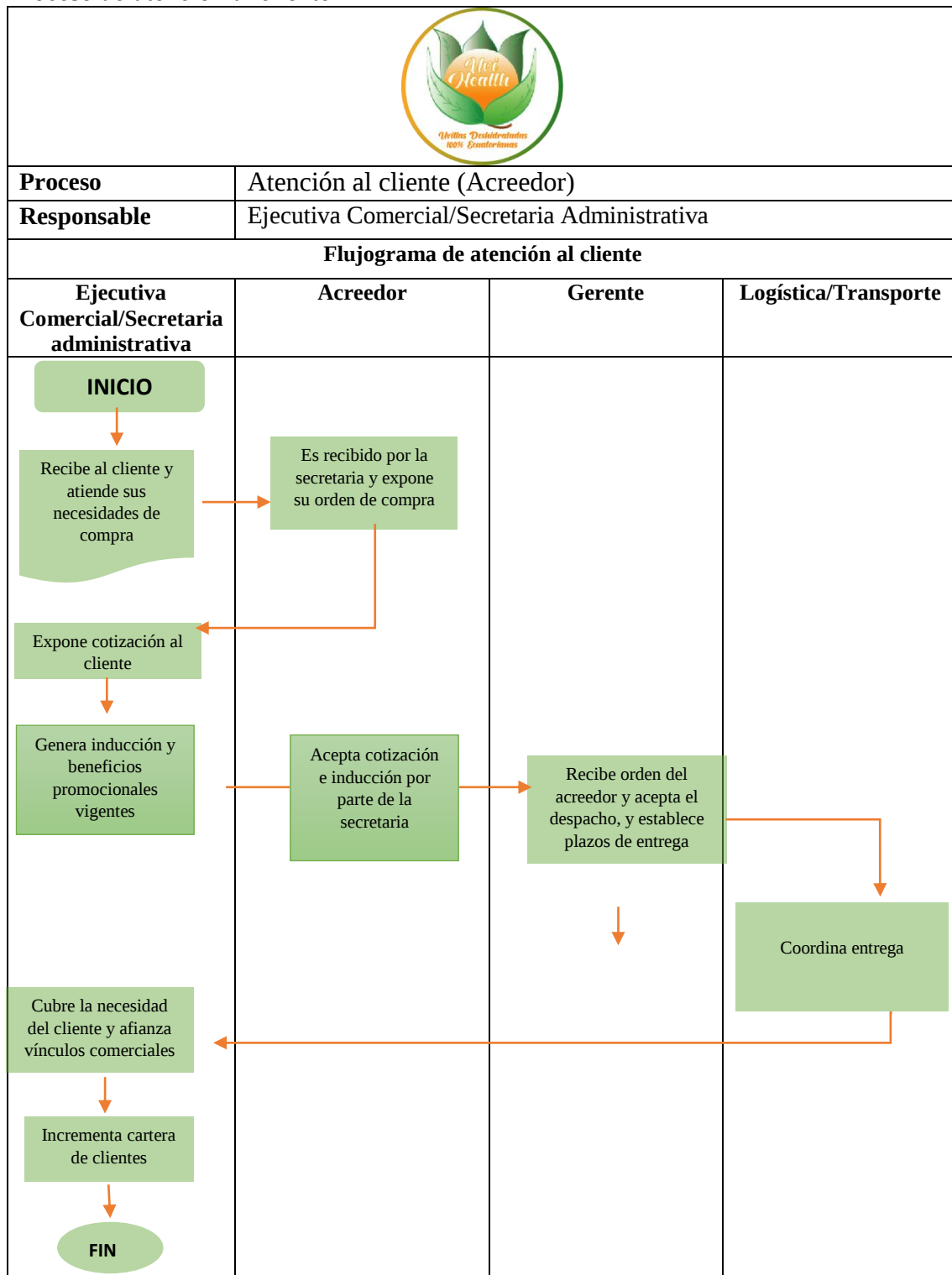


Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

El área de empaquetado y etiquetado cuenta con dos operadores, mismos que velan por el constante margen de producción y oferta necesaria para generar la rentabilidad esperada dentro de las negociaciones con los acreedores (tiendas y supermercados) locales.

Tabla 39.

Proceso de atención al cliente



Elaborado por: Marshall & Toral (2020)

Mediante una efectiva gestión de los procesos de atención al acreedor, la secretaria administrativa junto con la ejecutiva comercial afianza los vínculos comerciales con las tiendas y supermercados a nivel local. De esta manera se permite satisfacer la demanda de producto insatisfecha, asegurando con ello un volumen de producción positivo con altos márgenes de rentabilidad e incremento de la cartera de clientes.

CONCLUSIONES

Mediante el estudio de mercado ejecutado se pudo determinar información de suma importancia para el interés público y encaminado al cumplimiento de poner en marcha un plan de negocio enfocado en comercializar uvillas deshidratadas dentro de la ciudad de Guayaquil bajo el nombre de UVI HEALTH y estableciendo un esquema de distribución optimista para el plan. Se pudo conocer que dentro de las tiendas y supermercados existen diversos productos sustitutos, pero ninguno brinda la información nutricional del consumo de uvillas dentro de la dieta diaria, aprovechando sus propiedades medicinales y antioxidantes para salud. Además, los precios y presentaciones dentro de las diversas marcas no son tan llamativas para el consumidor local, por ello se identifica una gran oportunidad para alinear el proyecto a los gustos y preferencias del consumidor final.

Se establecen estrategias como la vinculación comercial con las tiendas y supermercados a nivel nacional, así como la utilización del comercio electrónico para llegar a un mayor margen poblacional que busca consumir este tipo de productos. Con esto se oferta productos a un precio al alcance del consumidor de \$3,50 por empaques de 300gr y según lo manifestado en la encuesta levantada, es un valor accesible y módico para el ciudadano de Guayaquil.

A través de la determinación de la inversión inicial, considerando los activos fijos y el capital de trabajo se permite establecer un monto de \$28.696,00 como margen de inversión, mismo que se establece un 10% que será cubierto con capital propio y un 90% a través de financiamiento bancario. Mediante el plan de negocio evaluado se aporta socialmente a la seguridad alimentaria de la población local y con índices de rentabilidad positivos a partir del segundo año de operaciones.

De acuerdo a ello, en la evaluación financiera se determina que el plan de negocios genera flujos positivos dentro de un escenario normal o con sensibilidad positiva para el inversionista, dentro de un escenario real o normal el PayBack es de 2,20 años para recuperar la inversión inicial, un valor de VAN de \$73.333,39 y un TIR de 66,56%, dichos valores superan la TMAR de 7,57% identificada, convirtiendo al proyecto y su ejecución en un negocio rentable en cualquier escenario.

RECOMENDACIONES

Tras la realización del estudio de mercado se identifica necesario aumentar los márgenes de capacitación e inducción del Ministerio de Salud en colaboración con otros organismos públicos, una efectiva instrucción en cuanto a los beneficios de consumir frutas en cualquier presentación para aprovechar sus propiedades medicinales para el cuerpo humano.

Dentro del negocio es recomendable adaptar un sistema de calificación y evaluación en cuanto al producto ofertado por UVI HEALTH, esto permitirá identificar de manera oportuna aquellas falencias o atributos que el consumidor final espera del producto a desarrollar dentro de la ciudad de Guayaquil.

A pesar de existir un alto margen de competencia, se recomienda ejecutar trimestralmente un estudio de mercado que contribuya a mantener el margen de operaciones económicas de la empresa y de esta manera capitalizar, fortalecer y generar una identidad de marca relevante dentro del mercado local, así como nacional.

Ante esto, se recomienda elaborar un plan de análisis socioeconómico para determinar nuevos mercados en los que se puede incursionar y comercializar las uvillas deshidratadas, con ello se proyecta hacer del negocio una cadena de distribución representativa a nivel nacional.

Se estima pertinente evaluar la puesta en marcha del plan de negocio, ya que se identifica una gran oportunidad de ganar mercado y rentabilidad positiva en el corto plazo para implementar el proyecto en colaboración de personal profesional, esto se podrá asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y operativos establecidos dentro de UVI HEALTH.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, U. (2018). *Matrices EFE y EFI*. Obtenido de La Nueva Universidad Rogiomontana:
https://www.academia.edu/35906131/Actividad_3.2_Matrices_EFE_Y_EFI
- Alcaldía de Guayaquil. (2019). *Cómo obtengo una solicitud para registro de patente*. Obtenido de Municipalidad de Guayaquil:
<https://guayaquil.gob.ec/c%C3%B3mo-obtengo-una-solicitud-para-registro-de-patente>
- Altamirano, M. (junio de 2010). *Estudio de la cadena productiva de uvilla (Physalis peruviana L.) en la Sierra Norte de Ecuador*. Obtenido de Universidad San Francisco de Quito :
<http://repositorio.usfq.edu.ec/jspui/bitstream/23000/950/1/95220.pdf>
- Andrade, M. (2012). *Diseño de una planta para la obtención de cuatro productos a base de uvilla (Physalis peruviana) en la provincia de Pichincha*. Obtenido de Universidad de las Américas:
<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/729/1/UDLA-EC-TIAG-2012-13.pdf>
- Arenas, Y. (2016). *La importancia de realizar un plan de negocio para la creación de una empresa*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15942/ARENASARIASYESENIAPAOLA2017.pdf;jsessionid=3944D7C04550C5C0AA8D0C22276AEC6D?sequence=1>
- Argudo, C. (2017). *Fases del plan de marketing*. Obtenido de Emprende Pyme.net:
<https://www.emprendepyme.net/fases-del-plan-de-marketing.html>
- Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Obtenido de Corte Constitucional del Ecuador:
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Barceló, J. (2018). *Qué es el plan de recursos humanos y cómo se elabora*. Obtenido de IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/que-es-el-plan-de-recursos-humanos-y-como-se-elabora/>
- Betancourt, D. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/#Que_es_el_analisis_PEST
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio*. Obtenido de Productiva Servicio de Desarrollo Empresarial:
https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Castelán, A. (2011). *Importancia de un plan de negocios*. Obtenido de Eumed:
<http://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.pdf>

- Caurin, J. (2017). *Modelo de plan de operaciones*. Obtenido de Emprende Pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/modelo-de-plan-de-operaciones.html>
- Chalate, J. (2012). *Plan de negocios*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/HumbertoChalate/plan-de-negocios-11393433>
- Congreso Nacional. (2012). *Código de Trabajo*. Obtenido de Comisión de Legislación y Codificación: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Congreso Nacional. (2017). *Ley de Compañías*. Obtenido de Comisión de legislación y codificación: https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- COPCI. (2018). *Código Orgánica de la Producción Comercio e Inversiones*. Obtenido de Asamblea Nacional: <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Dominguez, C. (12 de Febrero de 2019). *enfemenino*. Obtenido de enfemenino: <https://www.enfemenino.com/salud/beneficios-frutos-secos-s1620839.html>
- EAE Business School. (2014). *La importancia del plan estratégico de operaciones*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-importancia-del-plan-estrategico-de-operaciones/>
- El Productor. (2017). *Ecuador: Incrementa la exportación de uvilla deshidratada hacia Alemania en un 160%*. Obtenido de El Productor: <https://elproductor.com/noticias/ecuador-incrementa-la-exportacion-de-uvilla-deshidratada-hacia-alemania-en-un-160/>
- Elósegui, T. (2016). *¿Qué es estrategia de marketing y para qué sirve?* Obtenido de Estrategia de Marketing Digital: <https://tristanelosegui.com/2016/09/26/que-es-estrategia-de-marketing-y-para-que-sirve/>
- EOI. (2006). *Gestión de inventarios y compras*. Obtenido de Escuela de Negocios: <https://www.eoi.es/es/file/18684/download?token=51jKT8G1>
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta edición ed.). Santa Fe, Cruz Manca, Colombia: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/\[PD\]%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/[PD]%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf)
- Fonseca, F., & Castro, L. (2017). *Impacto Del Método Seo Y Sem En El Posicionamiento De Marcas Mediante El Uso De La Web, Utilizado Por Pequeñas Empresas En Guayaquil En El Año 2016*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1628/1/T-ULVR-0785.pdf>
- Gestión.org. (2018). *Las ventajas y beneficios del plan de negocios*. Obtenido de Promonet Comunicaciones S.L: <https://www.gestion.org/como-seleccionar-a-un-candidato-ideal-para-tu-empresa/>
- Google. (2020). *Venta de conservas de frutas en guayaquil*. Obtenido de <https://www.google.com/search?ei=4DiXX63YG87H5gLT2p6YBw&q=venta+>

de+conservas+de+frutas+en+guayaquil&oq=venta+de+conservas+de+frutas+en+guayaquil&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzoHCAAQRxCwAzoECCEQCICieVjNhAFgwokBaAFwAHgAgAGHAogB-wySAQUwLjcuMpgBAKABAaoBB2d3cy13aXrIAQj

- Guñido, I., & Osorio, D. (2017). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS DESHIDRATADAS DE LA EMPRESA FRUANDOR S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. GUAYAQUIL: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.
- Hernandez, F. (2014). *Estudio de prefactibilidad para la elaboracion y comercializacion de uvilla deshidratada para la empresa Sumak Mikuy*. Ibarra: Universidad Tecnica del norte.
- INEC. (2017). *Guayaquil en Cifras*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/guayaquil-en-cifras/>
- Instantia. (7 de Diciembre de 2015). *Instantia*. Obtenido de <https://www.instantia.com/antecedentes-de-la-fruta-deshidratada/>
- Líderes . (2018). Frutos Secos en Ecuador.
- Lideres, R. (2018). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/fruta-seca-suma-consumidores-locales.html>
- LORSA. (2011). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <https://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/pacha/wp-content/uploads/2011/04/LORSA.pdf>
- MAGAP-AGROCALIDAD. (2016). *Buenas prácticas agrícolas para el cultivo de uvilla*. Obtenido de MAGAP - AGROCALIDAD: <http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/dia/guia-uvilla.pdf>
- Ministerio de Comercio, I. y. (2010). *Manual para la elaboración de planes de negocios* . Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://ticamericas.net/Download/bootcamp/ManualdePlanesNegociosMCITVentures.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2018). *Requisitos para nuevos negocios*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf
- Montero, M. (2017). *Objetivos del plan de recursos humanos*. Obtenido de Emprende Pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-plan-de-recursos-humanos.html>
- Moreno, C., Moreno, R., Pilamala, A., Molina, J., & Cerda, L. (2018). *El sector hortofrutícola de Ecuador: Principales características socio-productivas de la red agroalimentaria de la uvilla (Physalis peruviana)*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6817418.pdf>

- Núñez, M. (2015). *Desarrollo de una app móvil multiplataforma, aplicando el diseño de experiencia del usuario para Liga Deportiva Universitaria de Quito*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10317/TESIS-PUCE-%20Nu%C3%B1ez%20Robayo%20Mario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nuño, P. (2017). *¿Qué es un plan de operaciones?* Obtenido de Emprende Pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-operaciones.html>
- Nuño, P. (2018). *Proceso de marketing*. Obtenido de EmprendePyme.net: <https://www.emprendepyme.net/proceso-de-marketing.html>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de Harvard Business Review América Latina : https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Ríos, C. (2014). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA EL PROCESAMIENTO, COMERCIALIZACIÓN DE SNACKS DE FRUTAS DESHIDRATADAS EN EL CANTÓN MACHALA*. MACHALA: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA.
- Rivas, E., & Sengés, A. (2019). *Plan de marketing para la Unidad Educativa Particular "Narcisa de Jesús" en el cantón Nobol*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3198/1/T-ULVR-2795.pdf>
- Rivero, M. (2018). *Matriz FODA herramienta para la estrategia*. Obtenido de Universidad La Salle Cancún: https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018
- Romero, V. (2 de Mayo de 2016). Obtenido de <https://fmmundo.com/propiedades-la-uvilla/>
- Ruiz, H. (2016). *Estudio de viabilidad para implementar una empresa de comercialización de frutas secas o deshidratadas al mercado nacional de la ciudad de Guayaquil a través de una plataforma en línea de comercio electrónico*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Secretaría Técnica de Planificación. (2020). *Proyecciones y Estudios Demográficos*. Obtenido de Estimaciones y Proyecciones de Población: <https://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- Sistema Nacional de Información. (2017). *Socio-demografica*. Obtenido de INDICADORES BÁSICOS DE POBLACIÓN: <http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=truehttp://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true&bookmark=Document/BM24>

- Superintendencia de Compañías. (2020). *Portal de información*. Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInfor/consultaPrincipal.zul>
- Telescopio de Galileo. (2014). *Autoanálisis FODA*. Obtenido de Telescopio de Galileo: <https://es.slideshare.net/TelescopioUG/autoanalisis-foda>
- Valencia, C. E. (2016). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UVILLA*. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Veloso, M. (2014). *Efecto de la sustitución parcial de azúcar por un edulcorante no calórico, tiempo de concentración osmótica y temperatura de secado para mejorar las propiedades sensoriales de la uvilla (Physalis peruviana L.) deshidratada osmóticamente*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8449/1/AL%20549.pdf>
- Villa, E., & Sayay, D. (2015). *Análisis De Usabilidad De Una Aplicación Web Adaptativa Comparando Las Técnicas Column Drop Y Mostly Fluid: Aplicado Al Sistema De Gestión De Usuarios, Terrenos Y Cultivos*. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/4387/1/18T00590.docx.pdf>
- Villén, M. (7 de Septiembre de 2012). *CONASI*. Obtenido de <https://www.conasi.gub.ve/blog/consejos-de-salud/deshidratacion-la-forma-mas-antigua-y-sana-de-conservar-los-alimentos/>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios*. Obtenido de Ministerio de la Producción : http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIO_S.pdf
- Zuleta, J. (2017). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE UVILLAS DESHIDRATADAS A GRANEL AL MERCADO DE ALEMANIA*. Quito: Universidad de Las Américas.

Anexos

Anexo 1 Modelo de encuesta a consumidores.

Justificación:

El presente estudio tiene la finalidad de obtener información sobre los hábitos de consumo de frutas deshidratadas. La información que usted nos facilite será manejada con discreción.

Por favor contestar las siguientes preguntas:	
1. Edad a) 15 – 24años <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> b) 25– 34 años <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> c) 35- 44 años <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> d) 45- 54 años <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> e) 55 años o más <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/>	2. Genero a) Masculino <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> b) Femenino <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/>
3. ¿Ha consumido frutas deshidratados? a) Si <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> → Continúa encuesta b) No <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/>	
4. ¿En qué tipo de presentación ha consumido los productos deshidratados? a) Mix de frutas <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> b) Una sola fruta <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/>	
5. ¿Qué marca de frutas deshidratadas ha consumido? a) Nature´s Heart <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> b) Fruit Mix <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> c) Corfruit <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> d) Otros..... <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/>	
6. ¿En dónde acostumbra comprar frutas deshidratadas? a) Mi Comisariato <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> b) Supermaxi - Megamaxi <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> c) Coral <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> d) Tía <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> e) Vendedores ambulantes <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/> f) Otros:..... <input style="margin-left: 10px;" type="checkbox"/>	
7. De la siguiente variedad de frutas deshidratadas ¿cuál es la que más le agrada? Manzana Pera Piña Uvilla Arándanos Frutillas Mango Durazno	

Cerezas	
Otros:.....	
8. ¿Qué presentación acostumbra comprar?	
a) 300 gramos b) 400 gramos c) 500 gramos d) 1000 gramos e) Otros.....	
9. ¿Con que frecuencia compra este tipo de productos?	
a) Semanalmente b) Quincenalmente c) Mensualmente d) Semestralmente e) Anualmente	
10. ¿Cuanto acostumbra gastar en su compra?	
a) Entre \$2.00 a \$ 4.00 b) Entre \$5.00 a \$7.00 c) Entre \$8.00 a \$10.00 d) Otro.....	
11. Al momento de comprar las frutas deshidratadas, ¿Cuál es el tipo de empaque que usted prefiere?	
	☐
a) Envase de plástico	
b) Envase de vidrio	☐
c) Al granel	
12. ¿Cómo evaluaría la calidad de la fruta deshidratada que ha consumido?	
a) Excelente	☐
b) Muy buena	☐
c) Buena	☐
d) Regular	☐
e) Mala	☐
13. ¿Ha consumido uvillas?	
a) Si	☐
b) No	☐
	→ Fin de la encuesta
14. ¿En qué estado la ha consumido?	
a) Al natural	☐
b) Deshidratada	☐
c) Ambas	☐
15. ¿Cómo le gusta más?	
Al natural	☐
Deshidratada	☐
Ambas	☐

16. ¿Conoce los beneficios de la uvilla?	
a) Si	☐
b) No	☐
17. ¿Por qué razón usted consume uvillas?	
a) Propiedades medicinales	☐
b) Por tendencia o moda	☐
c) Contenido vitamínico	☐
d) Por su sabor y apariencia	☐
e) Porque forma parte del mix que acostumbra comprar	
18. Si se pone a la venta una presentación que solo contiene uvilla deshidratada ¿Lo compraría? (Si su respuesta es “Probablemente No” o “Definitivamente no”, terminar encuesta)	
a) Definitivamente Si	☐
b) Probablemente si	☐
c) Indeciso	☐
d) Probablemente no	☐
e) Definitivamente no	☐
19. ¿Qué presentación compraría?	
a) 35gr	
b) 150 gr	
c) 300 gr	
d) Otros.....	
20. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una presentación de uvilla deshidratada de 300gr?	
a) \$1.50 - \$3.00	☐
b) \$3.25 - \$4.75	☐
c) \$5.00 - \$6.50	☐

Anexo 2 Panel de consumidores

PANEL DE CONSUMIDORES 1

Datos de participantes

Datos personales

NÚMERO DE PARTICIPANTE	NOMBRE	SEXO	EDAD
1	Kiara Pin	Femenino	25 años
2	Cecilia Ortega	Femenino	57 años
3	Gabriel Perlaza	Masculino	20 años
4	Tanya Mendoza	Femenino	54 años

- 1. ¿Alguno de ustedes conoce o ha probado frutas deshidratadas por ejemplo piña, mango, manzana, etc.?**

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	No
2	Sí
3	No
4	Sí

- 2. ¿Qué han escuchado acerca de los beneficios a la salud que supondría el consumo de este tipo de producto?**

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	Son ricos en vitaminas, minerales y antioxidantes
2	Sirve para el control de la azúcar, hipertensión y para los huesos
3	Son fuentes de carbohidratos y ayudan a la concentración
4	Ayudan en la digestión

3. ¿Conocen acerca de la uvilla y de sus propiedades nutricionales?

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	Sí, sirve para combatir la diabetes y para adelgazar
2	He probado en poca cantidad y tengo conocimiento que sirve de gran ayuda para combatir la diabetes y para los huesos
3	He consumido, pero desconozco sus propiedades
4	Sí, la he comido pero únicamente en su estado natural

4. ¿Han probado la uvilla en estado deshidratado y que opinión tienen acerca de su consumo?

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	Sí y su sabor es ácido y en lo personal no me agradó mucho
2	Sí he probado y tiene un sabor un poco ácido y algo agradable
3	No la he probado
4	No la he probado

5. En una escala de preferencia del 1 al 4; donde 1 es la de mayor agrado y 4 la de menor agrado mencione: ¿Qué marca les parece que tiene mejor sabor?

PARTICIPANTES	RESPUESTAS			
ESCALA DE PREFERENCIA	1	2	3	4
1	Marca # 3	Marca # 2	Marca # 1	Marca # 4
2	Marca # 4	Marca # 3	Marca # 2	Marca # 1
3	Marca # 3	Marca # 4	Marca # 2	Marca # 1
4	Marca # 4	Marca # 3	Marca # 2	Marca # 1

6. En una escala de preferencia del 1 al 4; donde 1 es la de mayor agrado y 4 la de menor agrado mencione: ¿Qué marca les parece que tiene mejor textura y color?

MEJOR TEXTURA

PARTICIPANTES	RESPUESTAS			
ESCALA DE PREFERENCIA	1	2	3	4
1	Marca # 3	Marca # 2	Marca # 4	Marca # 1
2	Marca # 4	Marca # 3	Marca # 2	Marca # 1
3	Marca # 3	Marca # 2	Marca # 4	Marca # 1
4	Marca # 3	Marca # 4	Marca # 2	Marca # 1

MEJOR COLOR

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	Marca # 1
2	Marca # 2
3	Marca # 2
4	Marca # 1

7. REVELACIÓN DE MARCAS

NOMBRES DE MARCAS	
MARCA # 1	SCORPII
MARCA # 2	FRUIT MIX SUPERMAXI
MARCA # 3	UVI HEALTH
MARCA # 4	UVILLAS BITES

8. Recomendaciones y opiniones acerca de la presentación del empaque de la marca UVI HEALTH.

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	El empaque con el que trabajan es práctico, pero si lo cambiarían por uno plástico sería mejor o en su defecto añadir y tener dos presentaciones
2	Se debe mejorar la presentación cambiándole el envase o recipiente
3	Considero que deberían cambiar a envase plástico para una mejor presentación
4	El empackado es bueno porque en cierta forma permite movilizar a todos lados, en la cartera etc., pero también existe una presentación en tarrinas plásticas que puede resultar mucho más cómodo

PANEL DE CONSUMIDORES 2

Datos de participantes

Datos personales

NÚMERO DE PARTICIPANTE	NOMBRE	SEXO	EDAD
1	David Plaza	Masculino	25 años
2	Jonathan Palma	Masculino	22 años
3	José Suarez	Masculino	28 años
4	Johnny Padilla	Masculino	25 años

- 1. ¿Alguno de ustedes conoce o ha probado frutas deshidratadas por ejemplo piña, mango, manzana, etc.?**

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	Si
2	Sí
3	Si
4	Si

2. ¿Qué han escuchado acerca de los beneficios a la salud que supondría el consumo de este tipo de producto?

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	Las Almendras y nueces tienen fibra y ayudan mucho a la digestión.
2	Aportan al cuerpo con vitaminas y minerales.
3	Son buenas para la digestión y son recomendables para una dieta efectiva.
4	Aportan minerales y fibra al cuerpo.

3. ¿Conocen acerca de la uvilla y de sus propiedades nutricionales?

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	Sí, en el Gym las utilizan como snacks y ayudan para bajar de peso y son antiparasitarios.
2	No he escuchado nada sobre las uvillas.
3	Son muy buenas para la sangre y ayudan a ciertos problemas de la garganta
4	No he escuchado nada sobre las uvillas.

4. ¿Han probado la uvilla en estado deshidratado y que opinión tienen acerca de su consumo?

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	Sí ,y la verdad me agrado mucho su sabor
2	No la he probado
3	Si, tienen un sabor muy ácido y si me gusto su sabor.
4	No la he probado

5. En una escala de preferencia del 1 al 4; donde 1 es la de mayor agrado y 4 la de menor agrado mencione: ¿Qué marca les parece que tiene mejor sabor?

PARTICIPANTES	RESPUESTAS			
ESCALA DE PREFERENCIA	1	2	3	4
1	Marca # 3	Marca # 2	Marca # 4	Marca # 1
2	Marca # 1	Marca # 3	Marca # 2	Marca # 1
3	Marca # 2	Marca # 3	Marca # 4	Marca # 1
4	Marca # 2	Marca # 3	Marca # 4	Marca # 1

6. En una escala de preferencia del 1 al 4; donde 1 es la de mayor agrado y 4 la de menor agrado mencione: ¿Qué marca les parece que tiene mejor textura y color?

MEJOR TEXTURA

PARTICIPANTES	RESPUESTAS			
ESCALA DE PREFERENCIA	1	2	3	4
1	Marca #2	Marca #3	Marca #4	Marca #1
2	Marca # 1	Marca #4	Marca #2	Marca #3
3	Marca #2	Marca #4	Marca #3	Marca #1
4	Marca #3	Marca #2	Marca #4	Marca #1

MEJOR COLOR

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	Marca # 2
2	Marca #3
3	Marca # 3
4	Marca # 2

7. REVELACIÓN DE MARCAS

NOMBRES DE MARCAS	
MARCA # 1	UVILLAS BITES
MARCA # 2	UVI HEALTH
MARCA # 3	FRUIT MIX SUPERMAXI
MARCA # 4	SCORPII

8. Recomendaciones y opiniones acerca de la presentación del empaque de la marca UVI HEALTH.

PARTICIPANTES	RESPUESTAS
1	Considero que la presentación está bien en mi opinión, al ser un envase más práctico de llevar, y considero que su textura es muy agradable en general.
2	Se debe mejorar la presentación, el producto es aceptable a mi gusto.
3	Considero que el empaque no es ningún problema, me interesaría más el tema del precio que sea adaptable a muchos consumidores. Y su sabor me agrado bastante.
4	El empackado debería mejorarse, no es muy llamativo de ahí en cuanto a textura y sabor es muy bueno.

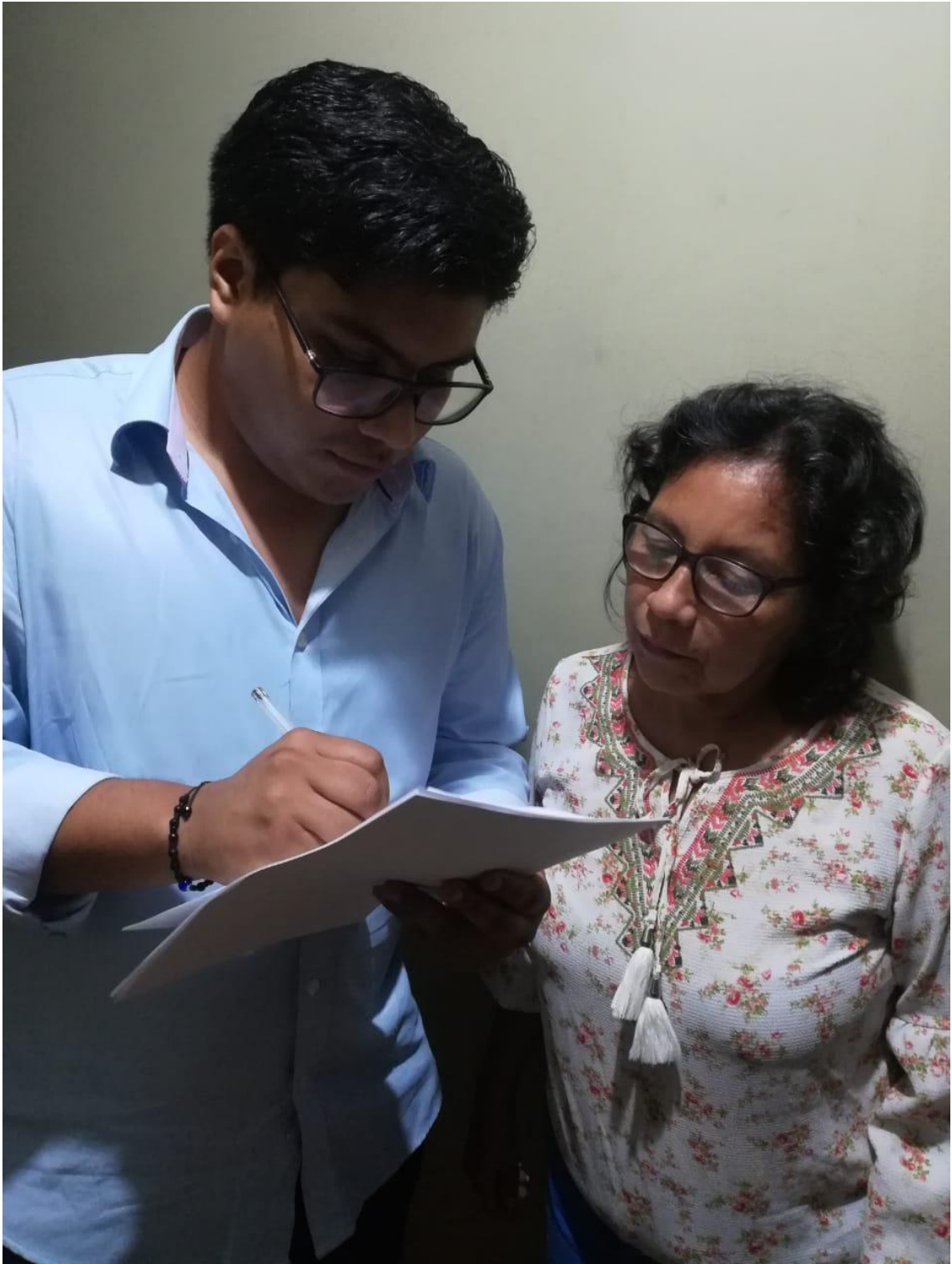
Anexo 3. Evidencia de aplicación de encuesta y consenso de panel de consumidores











Anexo 4. Competencia local y sus diversos empaques









INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Tamaño por porción: 28g

Porciones por envase: 10

Cantidad por porción

Energía (Calorías) 334kJ (80 kcal)

Energía de la grasa 0kJ (0 kcal)

%Valor Diario*

Grasa Total 0g **0%**

Grasa Saturada 0g **0%**

Grasa Trans 0g **0%**

Colesterol 0mg **0%**

Sodio 0mg **0%**

Potasio 498mg **14%**

Carbohidratos Totales 17g **6%**

Fibra dietética 6g **24%**

Azúcares totales 9g

Proteína 2g **4%**

*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta diaria de 8380kJ (2.000 calorías).

Ingredientes: Uvillas deshidratadas

Almacenar en un lugar fresco y seco.

Consumir dentro de los 6 meses de apertura.

Registro Sanitario: 9802-ALN-0516

E: 2020/04/34

C: 2021/01/03 PV: 99

Lote: 200-UTCD-0001-Q

