



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN EL DESARROLLO DEL MODELO
CANVAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA UVILLA
PERTENECIENTE A LA LINEA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS DE LA
GRANJA UDLA UBICADA EN LA PARROQUÍA DE NONO

AUTOR

BETTY MARCELA PICO VILLAMIZAR

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN EL DESARROLLO DEL MODELO
CANVAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA UVILLA PERTENECIENTE A
LA LINEA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS DE LA GRANJA UDLA UBICADA
EN LA PARROQUÍA DE NONO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención en
Administración de Empresas

Profesor guía: Msc. María Verónica Dávalos

Autor: Betty Marcela Pico Villamizar

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios basado en el desarrollo del Modelo Canvas para la comercialización de la Uvilla perteneciente a la línea de productos agrícolas de la Granja UDLA ubicada en la parroquia de Nono, a través de reuniones periódicas con el estudiante Betty Marcela Pico Villamizar, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Msc. María Verónica Dávalos

C.I.1707895767

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios basado en el desarrollo del Modelo Canvas para la comercialización de la Uvilla perteneciente a la línea de productos agrícolas de la Granja UDLA ubicada en la parroquia de Nono, de Betty Marcela Pico Villamizar, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Econ. María Belén Loor Iturralde

C.I.1713673042

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Betty Marcela Pico Villamizar

C.I. 1757647381

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por iluminarme y bendecirme con salud, para de esta manera poder alcanzar todos los logros propuestos.

Gracias a mi esposo Paolo, quien siempre fue mi pilar fundamental en este proceso, nunca faltó una palabra de aliento de su parte y me motivo a culminar este maravilloso proceso.

A mi docente guía Msc. María Verónica Davalos, por compartir su valioso conocimiento y guiarme con rectitud.

A todas las personas que me animaron a culminar de manera exitosa este gran proyecto, en especial a mi amiga Belén García, quien me enseñó a nunca detenerme.

DEDICATORIA

El presente plan de negocios lo dedico a mis padres Betty y Carlos, que gracias a su amor y esfuerzo me he convertido en la persona que soy, además son mi mayor motivación para seguir cumpliendo mis sueños. A mi hermana Luisa Fernanda, quien es mi orgullo y ejemplo profesional por seguir.

Y a mi esposo Paolo, que gracias a su amor y apoyo incondicional me inspira todos los días a cumplir los objetivos que me propongo.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo demostrar la factibilidad de un proyecto para la creación de una empresa que comercialice una fruta exótica como la Uvilla en la Región sierra del Ecuador, basada en el Modelo Canvas.

La viabilidad de la investigación se realizó por medio de un análisis específico del macroentorno y de la industria de comercialización de productos en línea. También, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo, además de un detallado plan de marketing, financiero y comercial.

La propuesta de valor del presente plan de negocios se basa en la comercialización de una fruta exótica Uvilla de la Granja UDLA con un alto valor nutricional poco conocido por el consumidor, este se lo realizará a través de redes sociales y stands dentro de cada uno de los campus UDLA, se dispone de la participación de una empresa externa de transporte con la cual se coordinará la logística de entrega del producto a conveniencia del consumidor final como un valor agregado de las ventas en línea.

Se observa un mercado que busca satisfacer necesidades relacionadas con el cuidado de la salud, el consumo de productos nutritivos y a su vez con altos beneficios para el cuerpo es atractivo a los consumidores del estrato C y C+ al cual está enfocado el presente plan de negocios.

La inversión inicial para este plan de negocios será una parte con recursos propios y la otra parte con un crédito bancario. Una vez realizado el análisis financiero se obtuvo un Valor Actual Neto de \$ 46.344,52 y una Tasa Interna De Retorno de 30,58%, valores que permiten concluir que el presente plan de negocios es viable.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to demonstrate the feasibility of a project for the creation of a company that commercializes an exotic fruit such as the Uvilla in the Sierra region of Ecuador, based on the Canvas model.

The viability of the research was carried out through a specific analysis of the macro environment and the online product marketing industry. Also, a qualitative and quantitative analysis was carried out, as well as a detailed marketing, financial and commercial plan.

The value proposition of this business plan is based on the commercialization of an exotic fruit Uvilla de la Granja UDLA with a high nutritional value little known by the consumer, this will be done through social networks and stands within each of the UDLA campuses, the participation of an external transport company is available, with which the logistics of delivery of the product at the convenience of the final consumer is coordinated as an added value of the online sales.

We observe a market that seeks to satisfy needs related to health care, the consumption of nutritious products and at the same time with high benefits for the body is attractive to consumers of stratum C and C + to which the present business plan is focused.

The initial investment for this business plan will be one part with own resources and the other part with a bank loan. Once the financial analysis was carried out, a Net Present Value of \$ 46,344.52 and an Internal Rate of Return of 30.58% were obtained, values that allow concluding that the present business plan is viable.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.1.1.	OBJETIVO GENERAL.....	2
1.1.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	3
2.1.1	ENTORNO POLÍTICO	3
2.1.2	ENTORNO ECONÓMICO	6
2.1.3	ENTORNO SOCIAL.....	7
2.1.4	ENTORNO TECNOLÓGICO	10
2.1.5	ENTORNO AMBIENTAL	11
2.2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (CINCO FUERZAS DE PORTER).....	12
2.2.1	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES – ALTO	13
2.2.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES – BAJO.....	13
2.2.3	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES – ALTO.....	14
2.2.4	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS – ALTO	15
2.2.5	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES – ALTO.....	15
2.3	MATRIZ EFE	16
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	19
3.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.1.1	OBJETIVO GENERAL.....	20

3.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3.2	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	20
3.3	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	21
3.3.1	ENCUESTA	21
3.3.2	RESULTADOS ENTREVISTAS A EXPERTOS	21
3.3.3	FOCUS GROUP	23
3.4	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	24
3.4.1	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	24
3.5	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE	25
3.5.1	PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES.....	25
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
5	PLAN DE MARKETING	27
5.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	27
5.1.1	MERCADO OBJETIVO.....	29
5.1.2	PROPUESTA DE VALOR	29
5.2	MEZCLA DE MARKETING	31
5.2.1	PRODUCTO	31
5.2.2	PLAZA	35
5.2.3	PRECIO	37
5.2.4	PROMOCION Y PUBLICIDAD.....	38
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	40
6.1	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN ..	40
6.1.1	MISIÓN.....	40

6.1.2	VISIÓN.....	40
6.1.3	OBJETIVOS.....	41
6.2	PLAN DE OPERACIONES	42
6.2.1	CADENA DE VALOR.....	42
6.2.2	INFRAESTRUCTURA, PROCESOS, BIENES Y EQUIPO	43
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	45
6.3.1	ASPECTOS REGULATORIOS.....	45
6.3.2	REQUISITOS PARA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA	45
6.3.3	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	46
6.3.4	POLÍTICAS DE EMPLEO	48
7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	49
7.1	PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS	49
7.1.1	PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	49
7.1.2	PROYECCIÓN DE GASTOS.....	49
7.2	INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	50
7.2.1	INVERSIÓN INICIAL	50
7.2.2	CAPITAL DE TRABAJO	50
7.3	PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.	51
7.3.1	ESTADO DE RESULTADOS.....	51
7.3.2	BALANCE GENERAL.....	52
7.3.3	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	53
7.3.4	ESTADO DE FLUJO DE CAJA	53

7.4 PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN	55
7.4.1 ESTADO DE FLUJO DE CAJA	55
7.4.2 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	55
7.4.3 CRITERIOS DE INVERSIÓN	56
7.5 ÍNDICES FINANCIEROS	57
7.5.1 ÍNDICES FINANCIEROS.....	57
8 CONCLUSIONES.....	57
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS	65

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Proyecto

El propósito de este plan de negocios es realizar una investigación que permita determinar la viabilidad del desarrollo de un Modelo Canvas para la comercialización de la Uvilla en La Granja UDLA ubicada en la Parroquia de Nono.

La Uvilla o Uchuva es una fruta de grandes propiedades y beneficios. Entre sus propiedades ostenta ser adelgazante, antiparasitario, diurético, prostático, premenstrual, antigripal, entre otros beneficios.

Las condiciones geográficas y climáticas de los variados climas de la geografía ecuatoriana brindan las condiciones favorables para el cultivo de la Uvilla. Su origen se atribuye a los valles bajos de la Cordillera de los Andes en Sudamérica; en Ecuador la fruta tiene mejor adaptación por la ubicación geográfica privilegiada, cuyas ventajas naturales hacen que las condiciones de cultivo y producción de frutas exóticas sean atractivas para el mercado internacional.

De acuerdo con la información de la Universidad de las Américas La Granja UDLA, está ubicada en las faldas del volcán Pichincha en la parroquia de Nono a 22 Km de la ciudad de Quito, tiene una temperatura promedio de 14 a 16 C a 2800 msnm. Está conformada por 44,6 hectáreas donde se integra: producción agropecuaria, transformación de productos, prácticas académicas, investigación y proyectos de vinculación con la comunidad. La Granja UDLA, es relativamente nueva, se encuentra en proceso de crecimiento y desarrollo, y está a disposición de las diferentes carreras de la Universidad que deseen participar en proyectos productivos, académicos y de vinculación en la comunidad de Nono.

Es importante mencionar que el presidente electo Lenin Moreno (2017), ha propuesto volver la mirada al agro y de esta manera apoyar los emprendimientos enfocados en este sector.

Por lo expuesto, se considera que existe una importante oportunidad para la realización de este proyecto, en vista que es importante fortalecer el desarrollo económico de las parroquias en Ecuador, ofreciendo oportunidades de empleo a sus habitantes y de esta manera que sea sustentable el crecimiento económico de Nono.

1.1.1. Objetivo general

Desarrollar la viabilidad de plan de negocios basado en el desarrollo del Modelo Canvas, para la comercialización de la Uvilla perteneciente a la línea de productos agrícolas de la Granja UDLA, ubicada en la parroquia de Nono.

La Granja UDLA está ubicada en las faldas del volcán Pichincha en la parroquia de Nono a 22 Km de la ciudad de Quito, tiene una temperatura promedio de 14 a 16 C a 2800 metros sobre el nivel del mar. La Granja está conformada por 44,6 hectáreas donde se integra: producción agropecuaria, transformación de productos, prácticas académicas, investigación y proyectos de vinculación con la comunidad.

La Granja UDLA es relativamente nueva, se encuentra en proceso de crecimiento y desarrollo y está a disposición de las diferentes carreras de la Universidad que deseen participar en proyectos productivos, académicos y de vinculación en la comunidad de Nono.

1.1.2. Objetivos específicos

- Realizar el análisis del entorno externo mediante los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos para determinar las oportunidades y amenazas.

- Determinar los factores competitivos que afectan a la industria mediante el análisis del entorno y del ambiente interno de la Granja UDLA para potenciar su desarrollo.
- Elaborar el estudio de mercado mediante el diseño de la estrategia general de marketing para identificar los gustos y preferencias del cliente.
- Elaborar la estructura organizacional mediante el diseño de la filosofía institucional para el diseño de estrategias competitivas
- Desarrollar el plan financiero del plan de negocios mediante la proyección de ingresos y gastos para determinar los indicadores financieros respectivos.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Político

A partir del 2017 con la elección del presidente Lenin Moreno se plantea como una de sus prioridades de la gestión de su Gobierno el fortalecer al sector agrícola.

Así pues, las políticas agropecuarias en el Ecuador cada vez más están enfocadas a la producción, comercialización y consumo de productos agrícolas ecológicos u orgánicos, según los numerales 3, 9 y 13 del artículo 281 de la Constitución de la República establece “fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria, así mismo, prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados”. (AGROCALIDAD & MAGAP, 2013).

Es así como el 11 de octubre de 2017, el Gobierno presentó el Programa Económico de Gobierno, donde destacó que no se incrementaría los precios de la gasolina, el gas, el diésel, la electricidad, ni tampoco subiría el IVA (Impuesto al Valor Agregado).

Además, anunció un incremento del Impuesto a la Renta para las Sociedades del 22% al 25% y el cobro de ese tributo en el décimo tercer sueldo, a partir del 2018, para las personas naturales que perciben más de USD 3.000 de sueldo al mes.

Lenin Moreno señaló que enviará al Legislativo un proyecto de ley que elimine el anticipo del Impuesto a la Renta a las empresas cuyas ventas anuales no alcancen los USD 300.000. Así mismo, anunció que en materia laboral habrá nuevos tipos de contratos que, a la vez que defiendan los derechos de los trabajadores, incentiven el empleo.

Con la nueva Ley de Fomento Productivo, las nuevas inversiones, de empresas de todos los tamaños y de todos los sectores, tienen entre 8 y 20 años de exoneración de Impuesto a la Renta. Abriendo un espacio importante para aliviar la carga para el emprendimiento y la producción, fomentando la competitividad, inversión y el empleo. Eliminando distorsiones antitécnicas como el impuesto mínimo y el impuesto a las ganancias extraordinarias. (Finanzas, s.f.).

Se presentaron en total siete bloques de medidas: incentivos para la creación de empleos; fortalecimiento de la dolarización; implementación del dinero electrónico; medidas de austeridad en el Gobierno; lucha contra el contrabando y la evasión de impuestos; el Plan Toda Una Vida; y la protección a la población de atención prioritaria. A partir de estas medidas espera garantizar la estabilidad tributaria, con el fin de lograr que la economía mejore (BanEcuador, 2018).

Con lo antes mencionado, se puede indicar que este tipo de banca estatal es una fuente de financiamiento para entregar créditos para los emprendimientos que se encuentren dentro de la Matriz Productiva.

En el Ecuador el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, (MAGAP), desde el año 2013 se impulsan sistemas de producción orgánica, mediante la capacitación y asistencia técnica a pequeños y medianos

productores a través de procesos de cuidado del medio ambiente y de alimentación sana. (MAGAP M. , 2013).

Actualmente el MAGAP, los Gobiernos descentralizados y asociaciones agrícolas impulsan la venta de productos orgánicos a través de exposiciones y ferias agroecológicas en el Ecuador. (MAGAP, MAG, GADP San Juan y otras entidades preparan 4ta feria exposición agroecológica , 2017).

Uno de los aspectos centrales que plantea el actual gobierno ecuatoriano se relaciona con el impulso y fortalecimiento de la minga agropecuaria con la cual se espera alcanzar el desarrollo íntegro de los sectores agrícola y pecuario.

La Gran Minga Agropecuaria contiene los siguientes ejes: entregar títulos de propiedad, para que los agricultores obtengan créditos, riego, kits con semillas, seguro agrícola y ganadero, asistencia técnica y mecanización agrícola, así como tengan acceso a mercados.

Los ejes antes mencionados guiarán la ejecución de la Gran Minga Agropecuaria para alcanzar un desarrollo íntegro de los sectores agrícola y pecuario, en un plazo de cuatro años.

Una de sus políticas implementadas para la mejora de la industria en el estudio es la de Agrocalidad (Normativa de la agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro), la entidad antes mencionada se encuentra adscrita al MAGAP, la cual se encarga de mantener y mejorar el estatus sanitario de los productos agropecuarios del país, teniendo como objetivo apoyar al cambio de la matriz productiva (AGROCALIDAD, 2018).

Políticas como la antes mencionada son importantes en la industria ya que apoyan el mejoramiento de procesos mediante un asesoramiento para un crecimiento y desarrollo con estándares sanitarios que permitan entregar productos de calidad y óptimos para el consumo humano.

El gobierno ecuatoriano ha impulsado el apoyo a emprendimientos que pertenecen a la matriz productiva como son los sectores industriales, para la industria de alimentos procesados, consolidando una oportunidad para reactivar la competitividad entre empresas y mejorar el desarrollo económico del país. (MCPEC & CORPEI, 2014).

El gobierno ha aplicado políticas con diversos beneficios e incentivos tales como la exoneración del 22% del impuesto a la renta por los 10 primeros años a partir de la operación de la industria, del IVA 12%, de los aranceles e impuestos aduaneros para importación de bienes y del impuesto a la salida de divisas por 20 años. (Presidencia de la República del Ecuador , 2016).

Así mismo, se traduce en oportunidad al existir un incentivo de exoneración tributaria a aquellas personas naturales o jurídicas que inviertan en los sectores estratégicos. (MCSE, 2015-2017).

2.1.2 Entorno Económico

El actual presidente del Ecuador señala a la situación económica como crítica. Esta se refleja en una serie de obligaciones, deudas y pasivos que mantiene el Estado con empresas petroleras, gobiernos locales, jubilados y otros.

Al realizar un análisis de previsiones macroeconómicas, después de dos años de haber pasado por un momento complicado como fue el terremoto del año 2016, el Banco Central del Ecuador (BCE) pronostica un crecimiento del 0,7 del PIB para el 2018.

Lo cual se debe al crecimiento de factores como las exportaciones no petroleras, que son el resultado de los convenios internacionales realizados con la Unión Europea. Adicionalmente, se estima que la economía va a experimentar un crecimiento en su conjunto de 1,6% para el 2018, 2,39% en el 2019 y 2,48% para el 2020. (BanEcuador, 2018)

Con lo anteriormente mencionado, se evidencia que se presentará un crecimiento en la economía del país, lo cual permite esta se dinamice provocando un impulso al sector productivo, dando como consecuencia mayor empleo y un aumento en el poder adquisitivo de los hogares, como presentamos en la tabla a continuación.

Tabla 1. Consumo de los hogares

CONSUMO DE LOS HOGARES (millones de dólares)				
AÑOS	2017	2018	2019	2020
Consumo de los Hogares (valores corrientes)	61,490	63,532	66,265	69,465
Consumo de los Hogares (precios 2007)	42,162	42,384	43,472	44,772
Tasa de Variación del Consumo de Hogares	(0.82)	0.53	2.57	2.99

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2017

Se presenta una disminución de la tasa activa referencial a febrero del 2017 que fue 8,25% y a febrero del 2018 que se registra una tasa de 7,41% (BCE B. , 2016), donde se puede indicar que este es un factor favorable para la economía del país ya que, al existir una disminución de este indicador, puede existir una demanda creciente de créditos por el sector financiero del país.

2.1.3 Entorno social

Las nuevas tendencias de alimentación saludable de los ecuatorianos han experimentado crecimiento constante desde el 2012 hasta la actualidad, promovida por un sinnúmero de factores, como la reducción de pesticidas y productos nocivos utilizados en la producción de alimentos, la necesidad de los productores de diferenciar sus productos en el mercado y el nuevo estilo de vida

de los consumidores ha logrado que la variedad de productos orgánicos reaparezca.

La Organización Mundial de la Salud publicó en mayo de 2017, que existen más de 2.8 millones de personas con obesidad y sobrepeso a nivel mundial, En el Ecuador según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013 existen 5.558.185 personas con sobrepeso y obesidad (ENSANUT, 2011-2013).

La obesidad, es una enfermedad y es considerada como una epidemia con alto índice de mortalidad, así mismo, esta enfermedad ha ocasionado el incremento en los costos de la salud pública y privada, y la creación de nuevas tendencias de alimentación como la comida dietética a base de componentes químicos y la comida a base de productos orgánicos. (OMS O. M., 2017).

En la actualidad, existen normativas públicas comprometidas con la salud alimenticia de las personas en prevención del sobrepeso y obesidad, las mismas que exigen a la población a consumir productos orgánicos, verduras, frutas hortalizas y vegetales.

De esta manera, el Ministerio de Salud ha implementado en el sistema educativo normas de control y monitoreo en la alimentación de escuelas y colegios, creando en los niños una cultura alimenticia saludable que definen sus hábitos de consumo para el futuro. (MSP, 2017).

La Organización Mundial de la Salud recomienda el consumo habitual de verduras, hortalizas, frutas, legumbres y cereales completos, para evitar las enfermedades como el sobrepeso y la obesidad, (OMS, 2017), según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición el 55% de la población consume entre 150 a 183 gramos de frutas y verduras diarios, sin embargo, el consumo recomendado es de 400 gramos por día. Lo cual es un factor importante que se relaciona con las políticas alimenticias de aumentar el consumo de alimentos sembrados en granjas.

El Banco Central del Ecuador, en su página web indica en las estadísticas de exportación de Uvilla, que el fruto no tradicional es cotizado y exportado en mayor proporción a los países de España, Holanda y Francia, pertenecientes al mercado europeo, manteniéndose en los 3 primeros lugares hasta finales del 2015. Como referencia tenemos el mercado español el cual se enfoca en productos que aporten al cuidado de la salud, según la Asociación de Consumidores Orgánicos (Association, s.f.)

A continuación, en la Tabla 2 se presenta la población económicamente activa de la zona, la cual indica que el 49% de la población, está dedicada a la agricultura, evidenciando la mano de obra que se puede conseguir en la zona para el desarrollo de la industria.

Tabla 2. Actividad Económica de la parroquia de Nono

RAMA DE ACTIVIDAD	CASOS	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	394	49,00 %
Explotación de minas y canteras	1	0,12 %
Industrias manufactureras	74	9,20 %
Construcción	91	11,32 %
Comercio al por mayor y menor	57	7,09 %
Transporte y almacenamiento	17	2,11 %
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	8	1,00 %
Información y comunicación	1	0,12 %
Actividades financieras y de seguros	2	0,25 %
Actividades profesionales, científicas y técnicas	6	0,75 %
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	18	2,24 %
Administración pública y defensa	9	1,12 %
Enseñanza	6	0,75 %
Actividades de la atención de la salud humana	3	0,37 %
Artes, entretenimiento y recreación	1	0,12 %
Otras actividades de servicios	6	0,75 %
Actividades de los hogares como empleadores	52	6,47 %
No declarado	41	5,10 %
Trabajador nuevo	17	2,11 %
Total	804	100,00 %

Tomado de: Censo INEC 2010

2.1.4 Entorno tecnológico

Desde el 2015, el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador en conjunto con la empresa brasileña Embraga, establecieron estrategias de cooperación tecnológica, a través de la impartición de conocimiento en nuevos sistemas de pulverización aérea, sensores para riego de bajo costo y técnicas topográficas, además de realizar investigaciones constantes acerca del saneamiento y desarrollo rural.

Actualmente, en el país el 88% del total de unidades productivas agropecuarias son familiares y ocupan menos de la mitad de la capacidad productiva del país, por lo que las alianzas con países vecinos con más tecnología son de suma importancia para aumentar la producción. (MAGAP, Ecuador conoce tecnología agrícola brasileña, 2015) .

Las nuevas tecnologías del Ecuador en cuanto al cuidado del cultivo para la prevención de enfermedades estacionales se han incrementado, hoy en día se aplican técnicas de riego de bajo costo, técnicas de fertilización de alto rendimiento, técnicas de supervisión con drones y control de plagas y enfermedades más eficientes, a través, del uso de fungicidas orgánicos resistentes al agua de riego y a la lluvia.

El sistema vial de Ecuador es referencia a nivel regional y genera un impacto de mayor productividad, reduciendo los tiempos de entrega, productos más limpios, sanos y sin maltrato, por lo que garantiza nuevas oportunidades a nivel nacional de dinamizar el mercado interno. (MTOPE & PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, 2015).

Se considera favorable para la comercialización del producto el uso de la Tecnología de la Información con el fin de llegar de manera económica al consumidor final, ya que a través de este medio se puede llegar a varios clientes potenciales usando canales adecuados como son redes sociales, mailing, etc.,

a través del uso de herramientas sencillas como los smartphones, los cuales permite mantener una fácil y rápida comunicación con el consumidor final.

La tenencia de internet móvil ha crecido desde 2010 en 46 puntos: de 2,4% a 48,7%.46,4% de usuarios del Servicio Móvil Avanzado poseen un smartphone. (Arcotel, 2018)



Figura 1 Tendencia del internet. Tomado de Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL, 2017

Respecto a lo antes mencionado, se puede evidenciar que el uso de la tecnología es un recurso económico de fácil acceso, para pequeños y medianos productores que buscan comercializar sus productos, utilizando herramientas de publicidad para llegar al consumidor final.

2.1.5 Entorno ambiental

En el Ecuador existe la normativa ambiental que exige de manera obligatoria aplicar buenas prácticas ambientales (BPA) para los sectores productivos, debido a que es una necesidad conservar el medio ambiente con nuevas tendencias de reciclaje ordenado, nuevas alternativas de plantaciones como son las orgánicas y el correcto uso del agua.

La huella ecológica, es un instrumento de medición que permite calcular el impacto del hombre en las industrias del sector manufacturero del Ecuador, por lo tanto, la reducción de recursos naturales para los procesos productivos debe manejarse de manera significativa promoviendo la industria verde.

La estructura productiva del país se concentra en el 55.9% en el sector agroindustrial y alimenticio, en un 14.3% en el sector textil, 9.7% sector metalmecánico, 9.4% sector madera y muebles, 6.7% sector químico y plástico y 4% en el sector tecnológico de software. (MIPRO, 2012)

El cuidado ambiental y protección de los derechos de la naturaleza se enmarcan en el Plan Nacional del Buen Vivir que lucha por promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global para ser reconocido a nivel nacional e internacional. (Secretaría del Buen Vivir & SENPLADES, 2013-2017).

2.2 Análisis de la industria (Cinco fuerzas de Porter)

Según el servicio de rentas internas del Ecuador (SRI), las actividades económicas asignadas a un contribuyente se determinan conforme el clasificador de actividades CIIU 4.0 (Clasificador Internacional Industrial Único) (SRI, 2015). La actividad económica del presente plan de negocios se encuentra dentro de la siguiente rama:

Tabla 3. Clasificación Ampliada de Actividades Económicas

CLASIFICACIÓN AMPLIADA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

SECCION	A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
DIVISION	A01	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas.
GRUPO	A0125	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales.

CLASE	A0125.0	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales.
ACTIVIDAD	A0125.01	Otros cultivos de frutas tropicales y subtropicales: papayas, tabacos, chamburos, aguacates, higos, arazá, guayabas, guanábana, guaba, chirimoya, naranjillas, uvillas, zapotes, borojó, tamarindo, granadillas, dátiles, etcétera.

Tomado de: (INEC, 2012)

2.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes – Alto

El entorno empresarial cada vez es más tecnológico, y proactivo, lo que le permite al cliente obtener variedad de información acerca de los proveedores y productos ocasionando un fácil cambio de marca y de proveedor. El cliente posee un poder de negociación alto, ya que como compradores se concentran en mercados, granjas y en las eco ferias organizadas por el MAGAP desde el 2013, (MAGAP M. , 2013), lo que permite al cliente negociar sustancialmente los precios, este es principalmente el caso de la Uvilla que se encuentra dentro de las frutas exóticas de nuestro país, al ser un producto no tan conocido y comercializado en el mercado.

La identificación de la marca es baja, no existe posicionamiento de marcas al encontrar a los productores organizados en las ferias, granjas y mercados organizados por el ministerio.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores – Bajo

Existen varias empresas que distribuyen insumos y materiales para sembrar y cosechar de manera eficiente en la Región Sierra del Ecuador, de las cuales destacamos: AGROVERDE, Pro-Orgánico, ECUAQUIMICA, Bisagra, AgroPlastic, KIWI, Acero Comercial Ecuatoriano, etc., por lo que existe una disponibilidad alta de insumos.

Al existir variedad de productores e importadores no existe concentración, lo que permite encontrar variedad de precios y a su vez, cambiar de proveedor con facilidad.

La entidad que regula los insumos es el MAGAP, misma que controla el precio de estos, realiza planes de mejora y convenios con el fin de obtener un precio final competitivo en el mercado.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores – Alto

Existe alta amenaza de nuevos competidores en la industria agrícola ya que no existen barreras de entrada. Además, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, (MAGAP) promueve el fácil ingreso a la industria agrícola por ser parte de la matriz productiva. Así mismo, estimula la producción mediante la capacitación constante a productores y fomenta la ayuda económica a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Por otro lado, se debe analizar e identificar de manera directa la diferenciación del producto sembrado en granja en cuanto a su proceso productivo.

Así mismo, desde el 2014, se puede obtener con facilidad la certificación de productos orgánicos a través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI, 2014), esto le permite a la industria certificarse con procesos productivos más limpios y amigables con el medio ambiente, muchas empresas lo han hecho incrementando su participación en el mercado.

La experiencia requerida para ingresar a la industria es alta, por lo que se requiere de personal altamente calificado. La inversión inicial requerida es alta, se debe contar con los costos de mano de obra, infraestructura, invernaderos patentes, regulaciones entre otros. Esto se contrasta con la ayuda técnica y económica del Ministerio de agricultura mencionado anteriormente.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos – Alto

Existen varios productos sustitutos entre los cuales se encuentran diferentes tipos de frutas, dulces, postres, snacks, etc., elaborados con químicos que están en la mente del consumidor por las fuertes campañas de marketing lanzadas a través de los canales de distribución y promoción, diferentes de las frutas, hortalizas y verduras orgánicas.

Por otro lado, se puede mencionar que en la actualidad el consumo de productos agroecológicos ha ido aumentando en el mundo, según la FAO la tendencia a una alimentación sana se extiende por todos los países (FAO, 2015).

La diferencia de precio entre el producto orgánico y el producto sustituto varía entre \$ 0.25 centavos a más de \$ 1.00 dólar, por lo que puede ser un alto factor hacia el consumidor a la hora de su decisión de compra.

Por otro lado, en cuanto a la calidad y el rendimiento del producto orgánico es más alta por que cumple con normas técnicas de producción.

No existe de una manera comprobada, frutos de similares características y género, únicamente hay frutos muy parecidos en sus propiedades, sobre todo frutas estacionales tales como:

- Claudia
- Frutilla
- Tuna
- Pitajaya
- Capulí, entre otras

2.2.5 Rivalidad entre los competidores – Alto

Según el Ministerio del Ambiente, 300 empresas a nivel nacional ya cuentan con el sello “PUNTO VERDE” con el objetivo de incentivar al sector público y privado a utilizar mejores prácticas productivas que reducen la contaminación y en el

caso de la industria agrícola aumenta la producción de productos orgánicos disminuyendo sustancialmente el uso de químicos y pesticidas que contribuyen a la destrucción del medio ambiente (MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2013), esto genera mayor competitividad y rivalidad entre competidores.

Además, al existir biosferas ubicadas en 13 espacios de comercialización en diferentes administraciones zonales de Quito (CONQUITO, 2017), genera mayor competitividad. Así mismo, existe diferencia en los tamaños de las compañías donde los grandes productores facturan más de los \$ 2 millones de dólares y, por otro lado, los pequeños productores que facturan 130 mil dólares anuales (MAGAP, MAGAP impulsa venta de productos orgánicos, 2015).

Sin embargo, en el estudio de la Organización de Estados Americanos señala que las prestaciones crediticias son más favorables para los pequeños agricultores, quienes poseen pocos recursos económicos, pero supera a la gran compañía en adquisiciones, inversión de activos nuevos cultivos etc., lo que facilita a ser más competitivos en un mercado cambiante.

2.3 Matriz EFE

En relación con toda la información anteriormente señalada, se realiza la matriz de factores externos cuyo puntaje total ponderado es de 3.54 sobre 4, a través de lo cual se evidencia que las oportunidades son favorables para el desarrollo del presente plan de negocios.

A continuación, se presenta la matriz respectiva:

Tabla 4. Matriz EFE

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS - EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES PERCIBIDAS			
Políticas agrícolas que impulsan la venta de productos orgánicos	0.07	4	0.28
Políticas de fortalecimiento de la producción agropecuaria	0.05	4	0.20
Alta expectativa en el Presidente Moreno, y su Plan Minga agropecuaria	0.05	3	0.15
Recuperación del PIB cuarto trimestre de 2016-baja aportación de la industria al crecimiento del PIB	0.02	2	0.04
Baja inflación de la Industria	0.02	3	0.06
Tendencia constante de la Tasa efectiva para créditos	0.06	4	0.24
Alta tendencia de consumo alimenticio saludable	0.05	3	0.15
Alto índice de mortalidad a causa de la Obesidad	0.08	4	0.32
Normativas Públicas comprometidas con la Salud	0.05	3	0.15
Nuevas cooperaciones internacionales para mejorar la tecnología agraria	0.06	4	0.24
Alta tendencia de capacitación del MAGAP hacia los productores en tendencias tecnológicas	0.05	3	0.15
Gran sistema vial permite la reducción de tiempos tanto de entrega como de recepción de alimentos perecibles.	0.08	4	0.32
Altas prácticas de cuidado ambiental	0.05	3	0.15
Bajo poder de negociación de los proveedores	0.05	3	0.15
		TOTAL OPORTUNIDADES	2.60
AMENAZAS			
Bajo consumo de verduras y frutas en el Ecuador	0.04	4	0.16
Alto poder de negociación de los clientes	0.03	3	0.09
Alta amenaza de nuevos competidores	0.04	4	0.16
Alto índice de participar en el mercado con certificaciones	0.03	3	0.09
Alta experiencia requerida para ingresar a la industria	0.06	4	0.24
Alta amenaza de productos sustitutos	0.04	3	0.12
Alta rivalidad entre competidores	0.02	4	0.08
		TOTAL AMENAZAS	0.94
RESULTADO	1		3.54

De acuerdo con los valores obtenidos en la matriz EFE, se puede indicar que el sector se encuentra en capacidad de responder ante los factores externos que se puedan presentar, alcanzando un resultado de 3.54, superior al promedio ponderado (2.50). Además, el peso de las oportunidades (2.6) es mayor al de las amenazas (0.94), es decir, el medio es favorable para el sector. La principal oportunidad es el volumen de ventas a través de internet y la amenaza principal es el poder de negociación de los clientes en el mercado.

CONCLUSIONES ANALISIS DE ENTORNOS

1. Las políticas agrícolas en el Ecuador impulsan y fortalecen la producción orgánica con la reducción del uso de pesticidas dañinos para el consumo humano, gracias a que la agricultura es parte de los sectores estratégicos, frente a lo cual el gobierno central brinda todo su apoyo tanto económico como de capacitación para los productores.
2. Existe una propuesta del presidente de la República Lenin Moreno, de fortalecer el mercado agrícola con el Plan Minga, el cual ofrece a pequeños y medianos emprendedores los mejores accesos a tierras y prestamos, que pueden sustancialmente mejorar la producción nacional. Como oportunidad de mercado a largo plazo la exportación de Uvilla a España y Francia.
3. Los reportes de la Organización Mundial de la Salud sobre los índices de mortalidad a causa de la obesidad y el sobrepeso, han permitido al gobierno ecuatoriano crear planes de alimentación escolar, lo que facilita la introducción de productos orgánicos a la dieta diaria de estudiantes de primaria y secundaria marcando una tendencia de consumo sano para el futuro.
4. Los avances tecnológicos en el Ecuador fortalecen la producción del sector agrícola, favoreciendo la reducción de los daños ambientales con nuevas prácticas de riego, drones de vigilancia de plagas y enfermedades, y pesticidas orgánicos; que sin duda, aumentan la calidad de los productos obtenidos de la tierra.

CONCLUSIONES ANALISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. Según la Encuesta Nacional de Consumo realizada en el 2011, el ecuatoriano consume menor cantidad de productos orgánicos de lo recomendado, por lo que resulta una amenaza potencial, si no se aplican estrategias de diferenciación de productos adecuadas que permitan al consumidor elegir la alimentación saludable.
2. Existe alta concentración de compradores en el mercado de productos agrícolas afectando sin duda el precio y la calidad de productos, para lo cual se requiere mejores prácticas que le permitan al cliente observar de manera directa la producción de los productos que va a consumir.
3. Para ingresar a la industria agrícola se requiere un alto conocimiento y experiencia en el sector, sin embargo, las políticas existentes le permiten a cualquier persona invertir en el sector agrícola, lo que genera mayor competitividad.
4. La existencia de productos sustitutos es más alta, al ser una industria que se destina para la alimentación de las personas, la gran capacidad económica de las corporaciones ha marcado diferencia en el mercado gracias a sus fuertes campañas publicitarias que mantienen un lugar en la mente del consumidor por lo que la amenaza de competir con este mercado es alta.
5. La rivalidad entre competidores pequeños y grandes productores del sector agrícola es alta. Existen entre 200 a 300 productores que cuentan con certificaciones nacionales e internacionales de buenas prácticas de cultivo y sellos verdes que le permite tener mayor participación en el mercado.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para determinar el mercado objetivo se realizó la segmentación de acuerdo con los criterios técnicos expuestos por Schiffman, que consiste, en dividir un

mercado en diferentes subconjuntos de consumidores, con distintas necesidades y características comunes. Por lo tanto, tomamos las variables tanto geográficas, demográficas y socioeconómicas para finalmente considerar las variables psicográficas (Schiffman, 2010).

De acuerdo con los datos registrados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la parroquia de Nono cuenta con una población de 2.100 habitantes, de los cuales el 69,49% corresponde a una edad entre 28 a 50 años. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). La población mencionada se dedica a actividades del sector agrícola.

3.1 Objetivos de la Investigación

3.1.1 Objetivo General

Determinar el índice de ventas que pueda llegar a tener el producto “Uvilla” con los clientes potenciales, para lo cual es importante identificar la incidencia de consumo de los clientes potenciales y la metodología de comercialización ideal para llegar al consumidor final.

3.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el perfil, gustos y preferencias de los clientes.
- Identificar la marca posicionada del consumidor en frutas exóticas a nivel nacional.
- Determinar el grado de conocimiento que tiene el consumidor final del producto “Uvilla” (Beneficios nutricionales).

3.2 Segmentación de mercado

Geográfica: la investigación de mercado se realiza en la parroquia de Nono.

Demográfica: se considera en la presente investigación a aquellas personas entre 18 a 60 años que residen en los sectores: Norte, Centro y Sur de Quito, quienes deseen comprar directamente de la granja la fruta de la Uvilla.

Pictográfica: personas de los segmentos de clase económica media y alta que consuman productos de granja o mercados orgánicos.

Socioeconómico: personas con ingresos entre los \$800 y \$2000 dólares.

En resumen, el mercado objetivo de este plan de negocios estaría conformado por los habitantes de la ciudad de Quito, entre las edades de 18 a 60 años que pertenezcan al estrato económico C y C+, y que además posean ingresos iguales o superiores a \$ 800 dólares.

3.3 Investigación cuantitativa

3.3.1 Encuesta

Para cumplir con los objetivos de la investigación se ha planteado el método de muestreo no probabilístico por conveniencia (Benassini, 2009), considerando a hombres y mujeres de 18 a 60 años, dispuestos a contestar una encuesta en línea. Por tanto, la tabulación de las encuestas se realizó en este medio. Las encuestas fueron resueltas en Google forms y el tamaño de la muestra fue de 53 personas.

3.3.2 Resultados Entrevistas a Expertos

Entrevista 1

Nombre: Cristian Lemos

Edad: 38 años

Cristian Lemos es el Ingeniero Agrónomo a cargo de la coordinación de la Granja UDLA, su trabajo principalmente se basa en la administración de la Granja dentro

del campus, y se encarga de la organización y control del personal que presta sus servicios en este lugar.

Dentro de las responsabilidades de Cristian se encuentra realizar un monitoreo cercano y cotidiano de inventarios e insumos que se necesitan en el área agrícola y pecuaria.

Respecto a la comercialización de productos de la Granja, Cristian nos manifiesta que es el responsable de que el proceso productivo de cada uno de los productos se realice de manera eficiente, además de la comercialización de estos productos.

En cuanto al producto al que hace referencia el presente plan de negocios, nos indica que la Uvilla es una fruta exótica y que su comercialización no ha sido explotada exitosamente dentro de la Granja por una deficiencia de un plan de marketing que resulte atractivo para el consumidor final.

Además, menciona que existen 3 trabajadores dentro del proceso de producción de la Uvilla, los cuales se encargan con rigurosa vigilancia de conseguir un producto final de calidad, con la asepsia necesaria, la fertilización de las tierras y la colocación de los insumos necesarios para la misma.

Finalmente, manifiesta que la universidad es una entidad sin fines de lucro por lo que su producción ha sido comercializada a nivel interno o con sus proveedores más cercanos, además de brindarnos su apoyo para desarrollar un proyecto de comercialización completo, ya que es una gran oportunidad para potencializar la venta de este producto y lograr así que la Granja sea un lugar autosustentable por medio del incremento de ingresos que se percibiría por esta fruta.

3.3.3 FOCUS GROUP

El grupo focal tuvo como objetivo principal conocer aspectos sobre el posible comportamiento del mercado objetivo con respecto a la idea de proyecto a presentar. (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

Para la evaluación grupal se reunió a personal administrativo, 3 docentes de la UDLA y estudiantes dentro de la UDLA para poder sacar la conclusión de la importancia sobre los gustos, necesidades y preferencias del producto, la cual duró aproximadamente 43 minutos.

En lo referente a los factores que más se toman en cuenta al momento de adquirir una fruta exótica, se pudo constatar que el precio y la calidad del producto son los factores sobresalientes del cliente al momento de compra, dejando atrás el nombre de marcas comerciales de importancia en el mercado ya que éstas no son relevantes para el consumidor al momento de adquirir este producto.

Como se menciona anteriormente, para el consumidor final el contenido nutricional de esta fruta no es un factor determinante para tomar una decisión de compra ya que, al tratarse de una fruta exótica de poco conocimiento en el mercado, sus características y beneficios no son de conocimiento a toda la población y su limitado acceso al no encontrarse en todas las perchas de las tiendas comerciales es una desventaja respecto a la concurrencia de compra de los consumidores.

Sobre la existencia de la Granja UDLA, se indica que la mayoría de los estudiantes no tienen conocimiento de esta ni de los productos que comercializa y se presentó un interés de la posibilidad de adquirirlos de forma directa.

3.4 Investigación cualitativa

3.4.1 Análisis de las encuestas

Las encuestas fueron realizadas a docentes, estudiantes, personal administrativo dentro de la Universidad de las Américas, teniendo en consideración que son el principal mercado objetivo y los potenciales clientes en los cuales principalmente se basará el presente plan de negocios.

Los resultados que se pudieron obtener después de la realización de 53 encuestas son los siguientes:

El 74% de los encuestados no tienen conocimiento de la existencia de la Granja UDLA. Lo que permitió determinar que la elaboración de un correcto plan de marketing es un punto de partida óptimo para dar a conocer el producto y sus beneficios.

Respecto a los atributos del producto, se encontró que el 67% no tiene conocimiento del valor nutricional de la Uvilla, por lo tanto, el plan de Marketing debe estar enfocado a dar a conocer los beneficios nutricionales que lleva el consumo de la Uvilla.

El 74% de los encuestados indica que el lugar donde prefiere adquirir el producto son tiendas de supermercados, micromercados o servicio a domicilio.

En lo que se refiere a decisión de compra de frutas exóticas, se aprecia que la mujer es quien predomina con el 74% dentro de los hogares ya sea en matrimonio o unión libre.

Se puede constatar que la presentación de preferencia del cliente potencial es de 500 gramos con un empaque de agrado de cajas de cartón biodegradable con hoyos de respiración.

Finalmente, se verifica que el cliente potencial se muestra interesado y dispuesto a consumir los productos de la Granja UDLA con el 97% de aceptación.

3.5 Conclusiones del análisis del cliente

3.5.1 Preferencias de los consumidores

Es muy importante la parte visual para generar confianza y percepción de calidad en cuanto a la página web y redes sociales, el “*dashboard*” debe contener imágenes y pestañas para que el cliente se pueda desplazar dentro de la misma y así permitir que sea más interactiva y tenga la información necesaria para cada cliente (García & Harmsen, 2013).

Se debe considerar como de mucha relevancia la capacidad de descarga de la página, ya que eso evita el pronto abandono de parte de los potenciales clientes al momento de ingresar a la página y además genera confianza en ellos.

También un dato a destacar es que, el 47% de las personas adquieren productos por medio de internet, esto quiere decir, que es de gran importancia el poder aprovechar la posible única oportunidad que tendría el asesor de la empresa al contactar a un potencial cliente mediante alguna de las redes sociales de mayor utilización, para indicarle todos los beneficios del producto con el fin de captar a dicho cliente, por esa razón tanto el manejo de redes sociales debe ser muy interactivo, mismo que permita hacer un seguimiento continuo y hacer una adecuada gestión post venta, con el fin de tener ventas continuas de la fruta exótica presentada en el presente plan de negocios.

El entorno es muy favorable por que se observa un mercado que busca satisfacer necesidades relacionadas con la salud, el consumo de productos nutritivos y a su vez con altos beneficios para el cuerpo es atractivo a los consumidores del estrato C y C+ al cual está enfocado el presente plan de negocios. Todas estas aristas hacen más grande la oportunidad de que el negocio sea un éxito.

La comunicación de todas las promociones y alianzas estratégicas es clave desarrollarlas en todos los medios digitales, además de fomentar la interacción con los usuarios de la UDLA en sus páginas principales enfocándonos en la calidad del producto y los beneficios que brinda el consumo de esta fruta exótica.

Con el objetivo de lograr satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores, se presenta una comercialización por medio de redes sociales y mailing, donde uno de los principales valores agregados que ofrece el plan de negocios es la entrega a domicilio, y el constante informativo del uso de la fruta en varias presentaciones.

La gestión post venta es clave ya que el consumidor valora mucho un servicio personalizado, además de la recopilación de cartera por medio de las redes sociales y la facturación en los puntos de venta (stands), para hacer un seguimiento constante y así conseguir clientes afianzados a la empresa presentada en el presente plan de negocios.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio se da en la parte Política, Social, Económica y Tecnológica, por los apoyos al emprendimiento por parte del Ministerio de Agricultura, y a las políticas agropecuarias vigentes. Así mismo, existe la oportunidad de los productos orgánicos, ya que son fuente de vitaminas y son apoyados por el Ministerio de Salud al introducirlos en la dieta diaria de preescolares y escolares. Una de las industrias que están en la matriz productiva del Ecuador es la agricultura y por tal motivo el gobierno busca el desarrollo de esta. El crecimiento de la economía en el último trimestre de 2016 fue apoyado por la agricultura con 0.3% al PIB. De igual manera, la tasa de inflación de esta industria es negativa mostrando que los precios se mantienen bajos para el consumo en la canasta básica familiar lo que les da alta rotación a los productos orgánicos.

Por otro lado, se encuentra en el análisis de la industria una clara amenaza en todos los aspectos analizados, al existir varios productos sustitutos, alta rivalidad de proveedores, concentración de los clientes, lo que minimiza el atractivo de la industria, sin embargo, se contrasta con el desarrollo de la matriz productiva.

En el análisis técnico, se concluye que existe falta de producción y promoción de estos productos lo que da una ventaja competitiva al ofrecer asesoría técnica y comercialización especializada de la producción del cliente, a través de la utilización de camas agrícolas fértiles para la producción.

Las personas están familiarizadas con el consumo de este tipo de productos orgánicos pero la falta de tiendas especializadas y la falta de comercialización no permite la expansión de la parroquia de Nono.

Por tal motivo, existe una gran oportunidad de negocio al brindarle la posibilidad a la parroquia de asesorarle en la producción y comercialización masiva de estos productos, reduciendo el bajo costo en pérdidas al tener productos perecibles con una fecha de caducidad.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

Partiendo de la definición de que el marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes a través de la satisfacción de sus necesidades y deseos (Kotler & Armstrong, Marketing, 2013, p. 5), es importante definir claramente la estrategia de marketing para la Granja UDLA a fin de lograr la fidelidad de sus clientes potenciales.

Lo óptimo es concretar una estrategia que permita lograr los objetivos que tiene planteados la empresa. Es por esto, por lo que Porter propone 3 tipos de estrategias genéricas que las empresas pueden aplicar según sus características y el entorno en el que se desarrollan. Estas estrategias son:

diferenciación, liderazgo en costos y enfoque o concentración (Porter, 2008, p. 55).

Se ha escogido la estrategia de diferenciación, debido a que es la que se adapta al servicio que se ofrece en este plan de negocios, en virtud de que en la actualidad no se conoce la existencia de una alternativa como la que se propone para la Granja UDLA, esto es, la comercialización la Uvilla a través de redes sociales y mailing.

El objetivo principal de este tipo de estrategia es crear un servicio que sea percibido por los clientes potenciales como práctico y único, además de ser un informativo nutricional de los beneficios que nos proporciona la Uvilla.

La cualidad distintiva de este producto es la calidad, debido al control constante del personal calificado, ingenieros agrónomos especialistas en el tratado de la producción de Uvilla, un tratado profesional de las tierras y un control de asepsia riguroso en el empaquetado del producto final.

Para construir la ventaja competitiva de la comercialización de Uvilla, se ha basado el presente plan de negocios en la estrategia de posicionamiento, que en este caso es “más por lo mismo” definida por Kotler en el año 2012 como una estrategia que se concentra en una porción pequeña del mercado objetivo que tiene características homogéneas, ofreciendo un producto de mayor calidad al mismo precio.

La diferenciación se considera la barrera de entrada contra la competencia debido a la lealtad (AGROCONSULTANT CIA, PIMANFRUIT, NEXTCORP, JAMBIKIWA) la que como resultante debería provocar una menor sensibilidad al precio (Porter, 2008), por lo cual al tratarse de un servicio nuevo de la Granja tendría buena aceptación en el consumidor final.

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo con el análisis del mercado realizado en el capítulo tres, se establece:

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se refiere a la mezcla de beneficios con los cuales una empresa se diferencia de sus competidores y se posiciona en el mercado (Kotler & Armstrong, 2012, p. 212).

Tabla 5. Modelo Canvas

MODELO CANVAS COMERCIALIZACION DE LA UVILLA				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Alumnos, personal Docente y administrativo de la Udla. Nuestros aliados son de tipo comercial, como proveedores de fruta y comercializadora que deseen aportar a nuestro emprendimiento.	promocionar al producto por medio de Redes sociales, grupos de la Udla y en los stand físicos que se encuentran en cada uno de los campus.	Comercialización de una fruta exótica Uvilla de la Granja Udla con un alto valor nutricional poco conocido por el consumidor, este se lo realizara a través de redes sociales y stands dentro de cada uno de los campus Udla, se dispone de la participación de una empresa externa de transporte con la cual se coordina la logística de entrega del producto a conveniencia del consumidor final como un valor agregado de las ventas en línea.	La atención es personalizada con el consumidor para la comercialización del producto, en los stand se encuentra una persona con la información nutricional de la fruta exótica, sus beneficios a la salud corporal y la variedad de aplicaciones que se puede dar a esta fruta.	Este producto se destina para consumidores de estrato C, C+, personas que consuman frutas o que estén abiertos a recibir información del valor nutricional y los beneficios que puede provocar estas en la salud del consumidor.
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	Se necesita inicialmente recurso humano y tecnológico (asesor comercial, computadora)		Directo, pagina web de la Universidad, redes sociales y física en los stand de cada uno de los Campus Udla.	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESO		
Esta basada en la adquisición de Recurso humano Administrador (\$1000), recepcionista(\$500), asesor comercial(\$600), 4 asesores de campus (\$400)mensual , quienes son el principal recurso para el desarrollo del presente plan de negocios. El factor tecnológico e inversión para promocionar el producto en redes sociales, como mantenimiento de redes sociales y pagina web, marketing directo (\$255)mensual.		Venta de uvillas, crédito.		

En el caso del presente plan de negocios, la comercialización de Uvilla de la Granja UDLA presenta como propuesta de valor principal la innovación, la cual busca impulsar la venta de esta fruta exótica y generar de esta manera el crecimiento económico de la Granja UDLA, a través del uso de redes sociales con la implantación de un excelente plan de negocios que permita promocionar y llegar al cliente final como una opción saludable, a un precio accesible.

Adicionalmente, la propuesta de valor también consiste en proporcionar a los clientes potenciales elementos que satisfagan necesidades, las cuales, según el estudio realizado, se resumen en: precio, calidad, envío a domicilio que proporciona fácil accesibilidad al producto, valor nutricional al entregar una fruta exótica con una diversidad de beneficios para la salud, aporte con el medio ambiente por medio del uso de empaques biodegradables.

Es importante resaltar que el mercado ecuatoriano está caminando acorde al nivel de globalización mundial actual principalmente en el tema tecnológico de comunicaciones, gracias a este factor el número de transacciones en línea es cada vez más alto, situación que permite prever que la comercialización del presente plan de negocios sea.

Adicionalmente, se observa un entorno favorable, no solo porque las transacciones en línea cada vez son el método de compra más usado, sino porque los altos índices de obesidad y problemas médicos han tenido como resultado un impacto social en donde las personas cada vez más buscan mejorar sus hábitos alimenticios.

La fortaleza más grande en el desarrollo del proyecto radica en el conocimiento del producto y su valor nutricional ya que eso es lo que marca la diferencia sobre cualquier tipo de posible amenaza.

En conclusión, la implementación de este emprendimiento busca dar a los clientes la satisfacción de sus necesidades de consumo de productos saludables con un alto valor nutricional, a más de ser un aporte con la Granja UDLA que permita desarrollar la comercialización de este producto.

5.2 MEZCLA DE MARKETING

5.2.1 PRODUCTO

El presente plan de negocios propone la comercialización de Uvilla producida dentro de la granja UDLA a través de redes sociales, mailing y herramientas de publicidad.



Figura 2. Uvilla

La Uvilla es un producto carnosos y jugoso formado por ciruelos, su corteza es ligeramente amarga, pero cuando el producto alcanza su madurez interiormente tiene un sabor agridulce, para un cultivo de calidad es necesario por lo anteriormente mencionado es un producto apetecible por las amas de casa ya sea en su presentación natural o en productos procesados.

5.2.1.1 Branding

El presente proyecto, presenta como Razón Social y marca Kawsaylla Cia. Ltda. que significa saludable en Quichua. La razón por la que se eligió el nombre es por la relación directa con los incas quienes fueron los que descubrieron esta fruta.

La Uvilla se vende en distintas presentaciones siendo las más comunes en presentaciones de 100 gramos y 500 gramos, como se describe a continuación:

Tabla 6. Composición Nutricional de la Uvilla

Nutriente	Cantidad
Calorías	71
Grasa	0.3g
Proteínas	1.30 g
Carbohidratos	13.1g
Fibra	5.10g
Calcio	7.0mg
Fosforo	38mg
Hierro	1.70mg
Vitamina A	243.3 mg
Tiamina B1	0.18mg
Riboflavina B2	0.03 mg
Niacina B3	1.3 mg
Vitamina C	43mg

Adaptada de: (Composición nutricional, s.f.)

Usos y beneficios

Se puede mencionar algunos beneficios de la Uvilla cuando está fresca de los cuales podemos citar los siguientes:

- Es una fuente de provitamina A y vitamina C, así como algunas vitaminas del complejo B (tiamina, niacina y vitamina B12).
- Reconstruye y fortifica el nervio óptico y formación de cataratas.
- Ayuda a la purificación de la sangre.
- Ayuda a fortalecer a los huesos.
- Eficaz en el tratamiento de las afecciones de la garganta.

- Adelgazante, previene diabetes y disminuye el colesterol.
- Esta fruta es aconsejable para los niños porque ayuda a la eliminación de parásitos intestinales.
- Ayudan al sistema nervioso, son importantes para personas que tienen estrés, nerviosismo, fatiga.
- Ayuda a la contracción muscular, previene los calambres.

Proceso productivo

En el caso de la Uvilla el proceso productivo se basa en el cultivo y cosecha del fruto, es decir el proceso de transformación requerido para el consumo.

Cultivo

- Altitud de 1000 hasta los 3000 metros sobre el nivel del mar.
- Un clima templado alrededor de 14°C - 18°C.
- Humedad del 80% - 90% siendo así las provincias de Pichincha, Chimborazo, Carchi y Tungurahua las mayormente indicadas para el respectivo cultivo.
- Buen drenaje de la tierra ya que no soporta los excesos de humedad.

Estas son cultivadas mediante dos procesos, primero se las cultiva en las camas de tierra y cuando ya han brotado a una altura aproximada de 15 cm se las trasplanta al terreno definitivo donde terminaran su proceso de crecimiento.

Aproximadamente en 6 meses alcanzarán una altura de 2,5 m de alto, se las siembra separadas para que no se enreden entre sí, evitando de esta manera que formen matorrales lo que puede causar la disminución del tamaño y a la vez se pierda su producción, la cosecha de esta se la realiza cada semana para evitar que la planta se estrese y por ende a la fruta se madure demasiado.

El crecimiento de esta planta va acompañado de abonos orgánicos al inicio de su siembra para que su tallo crezca fortificado, evitando así ser atacada por hongos.

Empaque

El empaque son cajas de cartón biodegradable con hoyos de respiración. Como se describe a continuación:



Figura 3. Cartón biodegradable. Tomado de Kartox

El cartón ondulado es un material biodegradable, el cual se degrada totalmente en un plazo máximo de 1 año. Es, tras los residuos orgánicos, el material que se biodegrada con más rapidez, a un ritmo mucho más rápido que otros materiales populares como el aluminio (10 años) o el plástico (150 años).

Además, si las condiciones meteorológicas son favorables (el ambiente es húmedo y lluvioso) y el cartón se encuentra expuesto, su biodegradación se acelera todavía más.

Soporte

Deseando lograr una mejor fidelización del consumidor el chat de atención de redes sociales y teléfonos estará disponible de 9 am a 7 pm para garantizar un servicio continuo y de acompañamiento con los clientes.

5.2.2 PLAZA

5.2.2.1 Estrategia de Plaza

El nivel socioeconómico al cual se enfoca este proyecto es medio y medio alto, lo cual obliga a la nueva empresa a la aplicación de una estrategia selectiva. La segmentación en medios digitales es clave para apuntar al mercado deseado.

5.2.2.2 Área de operaciones

La nueva empresa estará ubicada en cada uno de los campus UDLA del D.M de Quito, para tener un espacio físico donde permita que los clientes puedan visualizar y comprar el producto en todas sus presentaciones.



Figura 4. Stand Granja UDLA

5.2.2.3 Estructura del canal

Para la distribución del producto, se considera el canal de marketing directo mediante el sistema de distribución sin intermediarios, de esta manera, se comercializará el chocolate tridimensional en el punto de venta. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 343).

La idea es que sea un canal directo on-line con un botón de pagos directo en la página web.

El desarrollo de una página de Facebook ayuda a la interacción directa con el cliente, donde será publicado las presentaciones, beneficios y promociones del producto del presente plan de negocios.

La penetración de Internet es clave dentro del estudio, ya que el INEC evidenció que al 2016 existió un acceso a Internet en un 80,1% de personas y son los que usan dispositivos móviles.

5.2.2.4 Tipo de canal de distribución

Las redes sociales son un factor clave para publicitar y dentro de los costos están contemplados Facebook, Twitter e Instagram, incluyendo el mailing por parte de los asesores, lo cual es una gran ventaja porque a través de las redes sociales se puede hacer una segmentación mucho más marcada y específica a nuestro mercado y dar a conocer el producto a un bajo costo, como se describe a continuación:

5.2.3 PRECIO

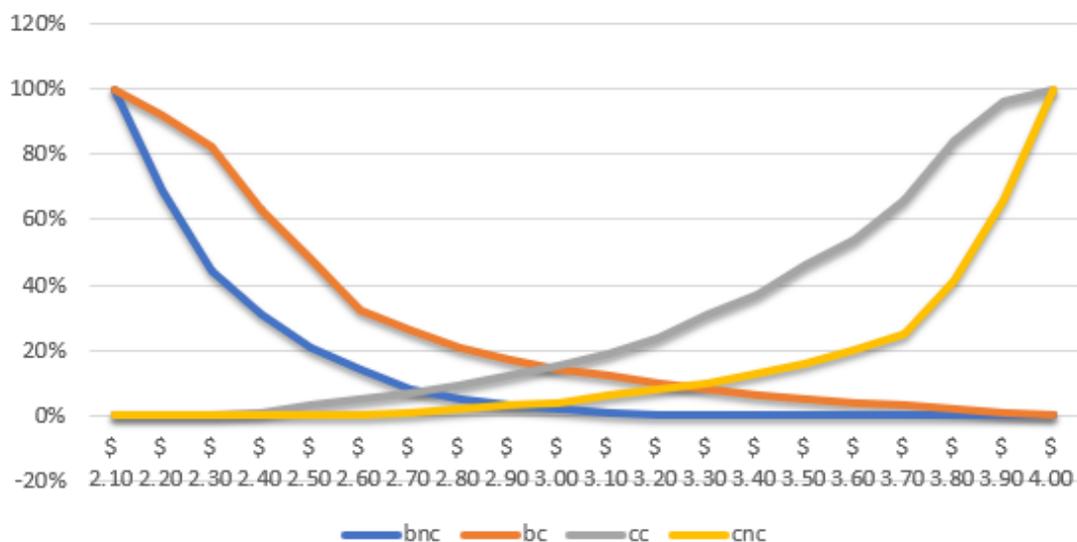


Figura 5. Van Westendrop

La estrategia de fijación de precios por buen valor se fundamenta en la correcta combinación de calidad y buen servicio a un precio justo (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, p. 292).

5.2.3.1 Estrategia de fijación de precios

El precio promedio que en concordancia con los resultados que las encuestas arrojaron y que los clientes están dispuestos a pagar está en un promedio de \$2,70 a \$3,2 por cajas de 500 gramos.

Sin embargo, el valor comercial será de \$2,60 ya que el interés primordial es el de obtener un volumen mayor en ventas y captación de clientes.

Estrategia de entrada

Se utilizará la estrategia de comunicación digital y mailing con enlace directo a la página donde obtendrán toda la información sobre el producto del presente plan de negocios. Al dar clic en la página se obtendrá los datos del cliente para

poder iniciar la fase de venta. Las promociones son claves para despertar mayor interés.

La red social que más se va a utilizar al inicio será Facebook ya que según las estadísticas del INEC en las ciudades más grandes el porcentaje de personas que usan esta red social es sobre el 95% lo cual nos permite llegar a más personas.

Estrategia de ajuste

La estrategia se enfoca la comercialización a través de la página web, todas las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) las cuales tendrán un enlace directo a la página web de la empresa para poder abordar al cliente.

5.2.4 PROMOCION Y PUBLICIDAD

Las actividades de promoción que se prevén realizar forman parte de la estrategia *pull* o de atracción. De este modo, se desea utilizar generosamente recursos en publicidad y promoción para comunicar, informar y persuadir al cliente (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, p. 425). Las principales actividades de la mezcla de promoción a desarrollar son:

5.2.4.1 Promoción de ventas

Se motivará la compra del cliente a través de degustación del producto en los puntos de venta de cada campus, brindando información del proceso de producción, además de los beneficios y el valor nutricional que proporciona la Uvilla, además las promociones se las realizará a través de:

- **Página web:** El consumidor podrá acceder a la página web con el fin de informarse sobre el producto: su valor nutricional y el proceso de cultivo. Así también, será el portal de recetas con aplicaciones de productos procesados que se puede realizar con el producto del presente plan de negocios.

- **Redes sociales:** Las diferentes redes sociales servirán como medio de difusión de la marca de la empresa, como también, el canal de venta directa, permitiendo al cliente contactarse con el representante de ventas de manera instantánea solicitando el producto en sus diferentes presentaciones, la compra del producto y finalizando con la entrega a domicilio de requerir el consumidor final. Las redes sociales más utilizadas serán Facebook, Instagram, Twitter.
- **Flyers:** La entrega de flyers es un factor sumamente importante en la promoción del producto dentro de los campus UDLA, ya que los mismos serán entregados a estudiantes, docentes y personal administrativo y demás personas que acudan a las instalaciones con la finalidad de que los posibles clientes conozcan la producción de la Granja UDLA y los beneficios nutricionales de la fruta exótica.

5.2.4.2 Publicidad

Mediante los resultados del análisis del cliente, el 80% de los encuestados respondió que utiliza las redes sociales como medios de información y publicidad, lo que facilitará la propagación de la marca y el posicionamiento en la mente del consumidor final, de la existencia de la Uvilla su valor nutricional y los beneficios para la salud del consumo de esta.

5.2.4.3 Marketing directo

El marketing directo crea más relación con los clientes al ser personal y específico, “con el fin de obtener una relación duradera con él” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 409). Se va a utilizar en la página web con códigos promocionales, para que el cliente deje información como e-mail y así enviarle futuras promociones y actividades de la empresa. Como se describe a continuación:

Tabla 7. Resumen de marketing

RESUMEN MARKETING			AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
DATOS	VALOR	PERIODICIDAD					
Diseño pagina web y hosting	\$ 800,00	una sola vez	\$ 800,00	0	0	0	0
Mantenimiento de la Página Web	\$ 55,00	mensuales	\$ 660,00	\$ 667,39	\$ 674,87	\$ 682,43	\$ 690,07
Material promocional (flyers)	\$ 400,00	anual	\$ 400,00	\$ 404,48	\$ 409,01	\$ 413,59	\$ 418,22
Relaciones publicas	\$ 500,00	anual	\$ 500,00	\$ 505,60	\$ 511,26	\$ 516,99	\$ 522,78
Redes sociales	\$ 150,00	mensuales	\$ 1.800,00	\$ 1.801,68	\$ 1.803,36	\$ 1.805,04	\$ 1.806,72
Marketing directo	\$ 50,00	mensuales	\$ 600,00	\$ 600,56	\$ 601,12	\$ 601,68	\$ 602,24
Promocionales por ventas	\$ 500,00	4 veces en 1 año	\$ 4.000,00	\$ 4.044,80	\$ 4.090,10	\$ 4.135,91	\$ 4.182,23
Stand publicitario	\$ 2.000,00	4 campus	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL			\$ 10.760,00	\$ 8.024,51	\$ 8.089,72	\$ 8.155,64	\$ 8.222,26

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Empresa innovadora que comercializa frutas exóticas de alta calidad “Uvilla”, para satisfacer la necesidad de la comunidad universitaria UDLA, con un aporte a la responsabilidad social de la Parroquia de Nono, mediante el aporte del talento humano altamente capacitado y comprometido con la entrega de un producto de calidad promocionado en redes sociales para el Distrito Metropolitano de Quito.

6.1.2 Visión

Liderar para el año 2023 en la región de la sierra ecuatoriana, la comercialización de Uvilla como fruta exótica, generando valor al consumidor preocupado de su salud, ofreciendo productos que tengan un alto valor nutricional para así poder contribuir a la salud de la comunidad, siendo responsables con el medio ambiente y generando fuentes de trabajo en las áreas de influencia.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 Objetivos a largo plazo

Tabla 8. Objetivos a largo plazo

OBJETIVO	MEDIO DE VERIFICACION	META
Incrementar las ventas del proyecto en un porcentaje superior al crecimiento de la industria	Crecimiento de ingresos por ventas	12% de crecimiento en el año 2023 con relación al año 2018
Disminuir la dependencia del crédito en el periodo de evaluación del proyecto en el 100%	Índice de apalancamiento	En el año 5 pagar el crédito en su totalidad
Recuperar la inversión inicial del 100% en un plazo menor a cinco años a partir del año 2018	Periodo de recuperación de la inversión	4 años

6.1.3.2 Objetivos a mediano plazo

Tabla 9. Objetivos a mediano plazo

OBJETIVOS	INDICADOR	META
Destinar un presupuesto entre \$1.000 y \$1.200 dólares adicionales anuales para actividades de mercadeo	Monto destinado a mercadeo	\$1.000 dólares mínimo en el año 2018 y 2019
Incrementar la satisfacción de los clientes en un 10% anual con relación a las encuestas realizadas en el capítulo 3	Satisfacción del Cliente	10%
Destinar el 5% de las ventas anuales en capacitación para el personal en cursos para manipulación de alimentos, comercialización y gestión de calidad	Capacitación del personal	5% de las ventas anuales

6.2 Plan de operaciones

Se presenta el plan de operaciones a seguir para el presente plan de negocios.

Procesos estratégicos: para lograr el cumplimiento de Misión, Visión y objetivos el proceso estratégico del presente plan de negocios se basa en una adecuada planificación estratégica y es llevado en marcha por medio de la administración de la empresa.

Procesos claves: son aquellos procesos primordiales para la empresa como la comercialización y Logística de entrega del producto.

Comercialización: la administración se encarga del proceso de comercialización mediante el mercadeo del producto a través de publicidad, fuerza de ventas, promoción y actividades post venta que permitan crear una relación a largo plazo con el consumidor final.

6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor muestra el proceso de cómo se genera un valor hacia el cliente desde las diversas actividades que la empresa realiza.

6.2.1.1 Actividades primarias

Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. (Porter, 2008). Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la Figura No.7.



Figura 6. Cadena de valor

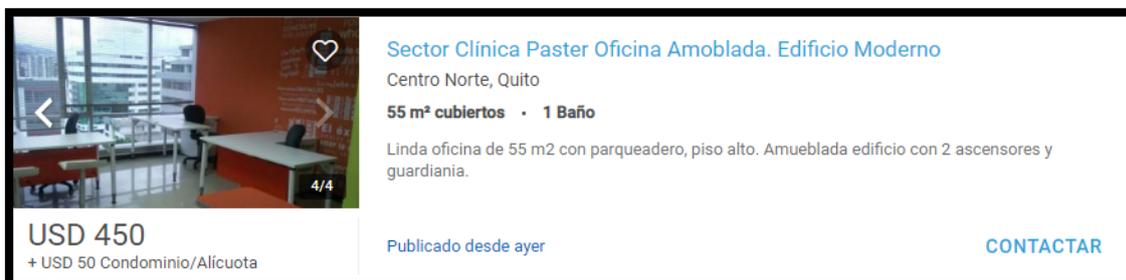
6.2.2 Infraestructura, procesos, bienes y equipo

La empresa para su comercialización se ubicará en los cuatro campus de la UDLA en Quito, ubicando su producción en la Granja UDLA en las faldas del volcán Pichincha en la parroquia de Nono a 22 Km de la ciudad de Quito. Como se describe a continuación:



Figura 7. Ubicación granja UDLA

Se arrendará una oficina amoblada donde se realizará el centro de operaciones de la empresa con 2 asesores comerciales 1 administrador.



Sector Clínica Paster Oficina Amoblada. Edificio Moderno
 Centro Norte, Quito
 55 m² cubiertos · 1 Baño
 Linda oficina de 55 m2 con parqueadero, piso alto. Amueblada edificio con 2 ascensores y guardiana.
 USD 450
 + USD 50 Condominio/Alicuota
 Publicado desde ayer
 CONTACTAR

Figura 8. Cotización oficina

La logística de entrega se realizará por medio de una empresa de transporte (tercerizado), como Glovo, el cual representa un rubro menor en los gastos de la empresa.

Se contará con un contador externo para balances y registro contable, su soporte será la secretaria recepcionista quien es polifuncional.

Dentro del equipamiento necesario para garantizar el funcionamiento de la empresa se observarán equipos de oficina, se describe a continuación:

Tabla 10. Equipos de Computación

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

DESCRIPCIÓN	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Computador	2	1.400,00	2.800,00	3
marcador electrónico Led - Inalambr	1	399,00	399,00	3
Impresora Multifunción	1	350,00	350,00	3

A continuación, se muestra el flujograma de procesos que tendrá la empresa para la atención de los clientes y promoción de la fruta exótica presentada en el presente plan de negocios a través de la página web.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Aspectos regulatorios

Será constituida como una empresa de responsabilidad limitada, la misma en la que solo se responde por las obligaciones sociales hasta el monto de las aportaciones de cada socio y se realizará el comercio bajo la razón social Kawsaylla Compañía Limitada.

La compañía, puede realizar cualquier clase de acto civil o de comercio exceptuando las operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro. (Ley de Compañías, 2012)

6.3.2 Requisitos para constitución de una empresa

- Registro la marca, slogan y logotipo, de la empresa (IEPI)
- Inscripción en el Registro mercantil
- Obtención del RUC por parte del SRI
- Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito
- Obtención de la licencia metropolitana
- Permisos de regulación
- Patente y marca municipal
- Número patronal del IESS
- Permiso de funcionamiento de los bomberos

6.3.3 Diseño organizacional

A pesar de ser una empresa que opera a través de internet, también tendrá presencia física, misma que se detalló anteriormente, siendo la estructura de la organización la siguiente:

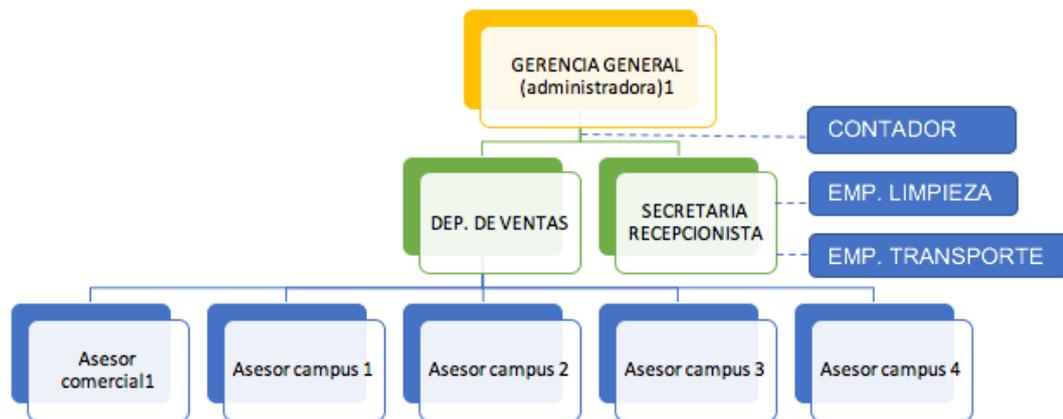


Figura 9. Organigrama

El plan de negocios adoptó el criterio de estructura organizacional de áreas funcionales; a través de este esquema, se puede agrupar varias funciones dentro de un área. Como se evidencia en el organigrama, se poseen 3 áreas principales: Gerencia General, Departamento de Ventas, Secretaria Recepcionista, dentro de las cuales el departamento de ventas se comprende de 5 personas las cuales 4 están ubicadas en cada uno de los campus y 1 se encuentra en oficina. La secretaria recepcionista coordina con la empresa de limpieza y transporte los cuales son externos. El contador es externo en sus funciones, pero trabajan en conjunto con la secretaria recepcionista quien es su soporte en la empresa.

6.3.3.1 Organigrama estructural

Con respecto al personal que colaborará en el presente plan de negocios, se caracteriza por las siguientes funciones y responsabilidades. Como se describe a continuación:

Tabla 11. Personal y funciones departamentales

Área	Gerencia General (ADMINISTRADORA)
Cargo	Gerente General
Funciones	Decisiones Inspección Funciones de marketing Control de funcionamiento adecuado la empresa Analiza propuestas
Área	Departamento de ventas
Cargo	Asesor comercial 1.. asesores de campus
Funciones	Contacto con el cliente Gestión venta-Logística de entrega-Post venta Programar y registrar clientes. Ingresar y dar seguimiento de oportunidades en propuesta de negocio
Área	Departamento de ventas
Cargo	asesores de capus 1-2-3-4
Funciones	contacto con el cliente Gestion de venta Programar y registrar clientes. promocionar Fruta exotica
Área	Aministrativa
Cargo	Secretaria Recepcionista
Funciones	soporte en area administrativa colaboracion con el contador externo Atencion al cliente en telefonos

ADMINISTRADORA: Organiza el funcionamiento de la empresa, la coordinación de cada uno de los lugares de trabajo y apoya la parte de marketing, además de realizar la vinculación con nuevas cuentas importantes.

SECRETARIA RECEPCIONISTA: Es quien realiza el empaquetado, coordinación de despacho de transporte y entregas, y a su vez realiza funciones de asistente contable.

ASESOR COMERCIAL: Promoción de marketing, atención a clientes en redes sociales, soporte de asesores de campus, coordinación de rutas de domicilios, informes de ventas y proyecciones.

ASESORES CAMPUS (4): Venta, publicidad del producto físicamente en cada uno de los campus de la Universidad.

A continuación, se describe la remuneración del personal de la empresa:

Tabla 12. Sueldos del personal

SUELDOS			
Cargo	Sueldo (mensual)	Cantidad	Clasificación
ADMINISTRADOR	\$ 1.000,00	1	GASTO
RECEPCIONISTA y SECRETARIA	\$ 500,00	1	GASTO
ASESOR COMERCIAL 1	\$ 600,00	1	GASTO
ASESOR CAMPUS 1	\$ 400,00	1	GASTO
ASESOR CAMPUS 2	\$ 400,00	1	GASTO
ASESOR CAMPUS 3	\$ 400,00	1	GASTO
ASESOR CAMPUS 4	\$ 400,00	1	GASTO
ASESOR COMERCIAL 2	\$ 600,00	1	GASTO
ASESOR COMERCIAL 3	\$ 600,00	1	GASTO

EN EL TERCERAÑO
EN EL QUINTO AÑO

6.3.4 Políticas de empleo

Los colaboradores, contarán con todos los beneficios de ley, los cuales se detallan a continuación:

- Sueldo anteriormente especificado.
- Décimo tercer sueldo (pago máximo hasta el 24 de diciembre de cada año).
- Décimo cuarto sueldo (pago máximo hasta el 15 de agosto de cada año).
- Vacaciones (15 días anuales).
- Fondos de reserva (cuando haya trabajado un año en la empresa).
- Utilidades (15% trabajadores y por cada carga familiar).
- 9.35% aporte al IESS.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos se calculó con la cantidad de productos vendidos al año multiplicados con su respectivo precio.

Tabla 13. Proyección de Ingresos

INGRESO POR VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO5
UVILLA 50	3.068	4.150	6.428	8.996	11.696
UVILLA 100	3.968	5.372	8.348	11.684	15.188
UVILLA 500	6.248	8.444	13.111	18.356	23.864
UVILLA 1000	6.848	9.260	14.371	20.120	26.156
INGRESO PRECIO AL DISTRIBUIDOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO5
UVILLA 50	\$ 5.522,40	\$ 7.553,66	\$ 11.831,03	\$ 16.742,99	\$ 22.011,93
UVILLA 100	\$ 9.920,00	\$ 13.580,42	\$ 21.340,11	\$ 30.202,49	\$ 39.699,85
UVILLA 500	\$ 23.117,60	\$ 31.592,72	\$ 49.603,42	\$ 70.224,87	\$ 92.319,45
UVILLA 1000	\$ 35.609,60	\$ 48.691,30	\$ 76.412,51	\$ 108.178,89	\$ 142.207,64
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 74.169,60	\$ 101.418,10	\$ 159.187,07	\$ 225.349,24	\$ 296.238,86

7.1.2 Proyección de gastos

La proyección de gastos detalla los gastos operativos de la empresa para los 5 años.

Tabla 14. Proyección de Gastos

EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO5
Gastos sueldos	\$ 31.050	\$ 57.334	\$ 64.974	\$ 66.134	\$ 74.018
Gastos generales	\$ 22.020	\$ 19.435	\$ 19.653	\$ 19.873	\$ 20.096
Gastos de depreciación	\$ 968	\$ 968	\$ 968	\$ 886	\$ 886
Gastos de amortización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de intereses	\$ 3.747	\$ 3.084	\$ 2.338	\$ 1.499	\$ 555
TOTAL GASTOS	\$ 57.785	\$ 80.821,10	\$ 87.933,16	\$ 88.391,80	\$ 95.554,93

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial de la empresa requerida es de \$ 68.109,00 dólares y está compuesta por un 50% de capital y un 50 % una deuda a largo plazo para iniciar con las operaciones de la empresa, esta inversión es considerada alta y sus valores más elevados son principalmente en Sueldos y Maquinaria.

Tabla 15. Estructura de Capital y Deuda

ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA		
Inversiones PPE		\$ 10.109,00
Inversiones Intangibles		\$ 0,00
Inventarios		\$ 0,00
Capital trabajo		\$ 58.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$ 68.109,00
ESTRUCTURA DE CAPITAL	%	VALOR
Propio	50,00%	\$ 34.054,50
Deuda L/P	50,00%	\$ 34.054,50
Deuda Capital de trabajo		

7.2.2 Capital de trabajo

El cálculo del capital de trabajo significa la previsión de todos los costos y gastos del proyecto, de manera cautelosa se contempla la posibilidad de que la empresa aun no tenga ingresos y aun así debe cubrir con sus obligaciones económicas. Como lo podemos revisar en la Tabla No. 26 se puede observar que el Capital de trabajo es de \$45.605,35 con la cual podemos observar que en la proyección se mantiene positiva a lo largo de los cinco años.

Tabla 16. Capital de Trabajo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corriente	\$ 45.605,35	\$ 141.587,00	\$ 223.580,94	\$ 311.866,25	\$ 383.828,47	\$ 461.073,83
Pasivo corriente	\$ 0,00	\$ 105.616,16	\$ 160.585,77	\$ 224.324,25	\$ 274.108,92	\$ 322.558,70
CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$ 45.605,35	\$ 35.970,84	\$ 62.995,18	\$ 87.542,00	\$ 109.719,55	\$ 138.515,13

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

7.3.1 Estado de Resultados

El estado de pérdidas y ganancias muestra el resultado del ejercicio hasta el quinto año de operaciones. En el primer año de operaciones, la empresa obtiene un resultado negativo de **(\$36.528)**.

Sin embargo, a partir del tercer año ya se obtienen utilidades de \$4.140 que se incrementan alcanzando en su quinto año \$58.076. Inicialmente, no existirá participación a los trabajadores hasta el tercer año con \$937. Existe pago de impuesto a la renta a partir del tercer año con \$1.168.

Tabla 17. Estado de Resultados Anual Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 74.170	\$ 101.418	\$ 159.187	\$ 225.349	\$ 296.239
Costo de los productos vendidos		\$ 52.913	\$ 57.335	\$ 65.009	\$ 66.222	\$ 74.610
UTILIDAD BRUTA		21256,47	44082,98	94177,92	159127,5	221628,9
Gastos sueldos		\$ 31.050	\$ 57.334	\$ 64.974	\$ 66.134	\$ 74.018
Gastos generales		\$ 22.020	\$ 19.435	\$ 19.653	\$ 19.873	\$ 20.096
Gastos de depreciación		\$ 968	\$ 968	\$ 968	\$ 886	\$ 886
Gastos de amortización		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		-32781,3	-33654,3	8582,533	72234,22	126628,4
Gastos de intereses		\$ 3.747	\$ 3.084	\$ 2.338	\$ 1.499	\$ 555
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		-36528,2	-36738,1	6244,76	70735,65	126073,9
15% Participación Trabajadores		\$ 0	\$ 0	\$ 937	\$ 10.610	\$ 18.911
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-36528,2	-36738,1	5308,046	60125,31	107162,8
22% Impuesto a La Renta		\$ 0	(\$ 8.082)	\$ 1.168	\$ 13.228	\$ 23.576
UTILIDAD NETA		(\$ 36.528)	(\$ 28.656)	\$ 4.140	\$ 46.898	\$ 83.587

7.3.2 Balance General

El estado de situación financiera anual de la empresa conformado por sus cuentas de activos, pasivos y patrimonio. En cuanto a los activos no corrientes, disminuyen de \$10.109,00 en el año cero a \$5.431,83 en el quinto año.

Los pasivos suman \$34.054,50 al año cero y disminuyen gradualmente hasta \$2.607,20 en el quinto año. La deuda a largo plazo también se reduce de \$34.054,50 en el año cero a \$0 en el quinto año ya que se termina de pagar el préstamo.

La empresa cierra el ejercicio del último año de proyección con un patrimonio igual a \$133.384,33 sumando el capital social y las utilidades retenidas.

Tabla 18. Estado de Situación Financiera Anual Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ANUAL PROYECTADO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 68.109,00	\$ 27.320,40	(\$ 15.386,16)	(\$ 16.669,72)	\$ 36.703,44	\$ 135.991,53
Corrientes	\$ 58.000,00	\$ 18.179,50	(\$ 23.558,96)	(\$ 23.874,42)	\$ 30.385,18	\$ 130.559,69
Efectivo	\$ 58.000,00	\$ 15.735,56	(\$ 26.805,74)	(\$ 28.589,86)	\$ 24.048,69	\$ 122.840,14
Cuentas por Cobrar	\$ 0,00	\$ 1.859,52	\$ 2.544,16	\$ 3.982,57	\$ 5.639,19	\$ 7.411,49
Activos biológico	\$ 0,00	\$ 584,42	\$ 702,62	\$ 732,87	\$ 697,30	\$ 8,74
Inventarios Materia Prima	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 299,32
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
No Corrientes	\$ 10.109,00	\$ 9.140,90	\$ 8.172,80	\$ 7.204,70	\$ 6.318,27	\$ 5.431,83
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 10.109,00	\$ 10.109,00	\$ 10.109,00	\$ 10.109,00	\$ 10.109,00	\$ 10.109,00
Depreciación acumulada	\$ 0,00	\$ 968,10	\$ 1.936,20	\$ 2.904,30	\$ 3.790,73	\$ 4.677,17
Intangibles	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortización acumulada	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
PASIVOS	\$ 34.054,50	\$ 29.794,15	\$ 23.825,70	\$ 17.234,10	\$ 10.481,95	\$ 2.607,20
Corrientes	\$ 0,00	\$ 1.047,92	\$ 1.050,90	\$ 1.176,75	\$ 1.981,25	\$ 2.607,20
Cuentas por pagar proveedores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sueldos por pagar	\$ 0,00	\$ 1.047,92	\$ 1.050,90	\$ 1.053,92	\$ 1.056,98	\$ 1.060,07
Impuestos por pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 122,82	\$ 924,27	\$ 1.547,13
No Corrientes	\$ 34.054,50	\$ 28.746,23	\$ 22.774,80	\$ 16.057,35	\$ 8.500,70	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 34.054,50	\$ 28.746,23	\$ 22.774,80	\$ 16.057,35	\$ 8.500,70	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 34.054,50	(\$ 2.473,74)	(\$ 39.211,86)	(\$ 33.903,82)	\$ 26.221,49	\$ 133.384,33
Capital	\$ 34.054,50	\$ 34.054,50	\$ 34.054,50	\$ 34.054,50	\$ 34.054,50	\$ 34.054,50
Pérdida del ejercicio		(\$ 36.528,24)	(\$ 73.266,36)	(\$ 67.958,32)		
Utilidades retenidas	\$ 0,00				(\$ 7.833,01)	\$ 99.329,83
Comprobación	\$ 0,00	-0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

7.3.3 Estado de Flujo de efectivo

La proyección de este estado financiero refleja que la empresa obtiene liquidez a partir del cuarto año de operaciones. Una vez realizada la clasificación de las fuentes y aplicaciones del efectivo de la empresa en actividades de operación, inversión y de financiamiento, se obtiene que el flujo neto de efectivo al término de este año es de \$24.048,69 dando como resultado un saldo efectivo al final de este periodo de \$122.840,14.

Este cálculo permite evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y las necesidades de liquidez. En este caso, la empresa demuestra liquidez en el mediano plazo, por lo cual podrá solventar las actividades económicas de diferente tipo sin mayor inconveniente, a medida que el tiempo transcurre y su nivel de ventas aumenta.

Tabla 19. Estado de Flujo de Efectivo Anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ 0,00	(\$ 36.956,17)	(\$ 36.569,87)	\$ 4.933,33	\$ 60.195,20	\$ 107.292,16
Utilidad Neta	\$ 0,00	(\$ 36.528,24)	(\$ 36.738,12)	\$ 5.308,05	\$ 60.125,31	\$ 107.162,84
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ 0,00	\$ 968,10	\$ 968,10	\$ 968,10	\$ 886,43	\$ 886,43
+ Amortización	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
- Δ CxC	\$ 0,00	(\$ 1.859,52)	(\$ 684,64)	(\$ 1.438,41)	(\$ 1.656,62)	(\$ 1.772,30)
- Δ Inventario PT	\$ 0,00	(\$ 584,42)	(\$ 118,20)	(\$ 30,25)	\$ 35,57	\$ 688,56
- Δ Inventario MP	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	(\$ 299,32)
- Δ Inventario SF	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 0,00	\$ 1.047,92	\$ 2,99	\$ 3,02	\$ 3,05	\$ 3,09
+ Δ Impuestos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 122,82	\$ 801,45	\$ 622,86
Actividades de Inversión	(\$ 10.109,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
- Adquisición PPE e intangibles	(\$ 10.109,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Actividades de Financiamiento	\$ 68.109,00	\$ 28.746,23	(\$ 5.779,48)	(\$ 6.717,44)	(\$ 7.556,65)	(\$ 8.500,70)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	\$ 34.054,50	\$ 28.746,23	(\$ 5.779,48)	(\$ 6.717,44)	(\$ 7.556,65)	(\$ 8.500,70)
- Pago de dividendos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
+ Δ Capital	\$ 34.054,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 58.000,00	(\$ 42.264,44)	(\$ 42.541,30)	(\$ 1.784,11)	\$ 52.638,54	\$ 98.791,46
EFECTIVO AL FIN DEL PERÍODO	\$ 58.000,00	\$ 15.735,56	\$ 15.735,56	(\$ 26.805,74)	(\$ 28.589,86)	\$ 24.048,69
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 58.000,00	\$ 15.735,56	(\$ 26.805,74)	(\$ 28.589,86)	\$ 24.048,69	\$ 122.840,14

7.3.4 Estado de flujo de caja

El flujo de caja del proyecto nos presenta los ingresos y los gastos de la empresa en función del origen y destino del efectivo. Dado que incluye la acumulación de

los activos líquidos es un indicador importante de la liquidez de la empresa. Como se evidencia, al final del primer año, la empresa obtiene un flujo de caja del proyecto negativo por una suma de **(\$33.063,67)**.

En el tercer año se tiene un flujo de caja positivo de \$7.517,90 este resultado es un primer indicio de la viabilidad financiera del proyecto, ya que se puede anticipar liquidez de la empresa para cubrir todas las obligaciones económicas del proyecto. Además, se evidencia un incremento gradual del flujo de caja, lo cual podría permitir tomar decisiones acerca de nuevas inversiones para una mejora o ampliación del proyecto.

Tabla 20. Tabla Flujo de Caja Anual

FLUJO DE CAJA ANUAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(\$ 32.781,30)	(\$ 33.654,34)	\$ 8.582,53	\$ 72.234,22	\$ 126.628,44
Gastos de depreciación	\$ 1.113,66	\$ 1.214,90	\$ 1.214,90	\$ 1.140,04	\$ 1.133,23	
Gastos de amortización	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 936,71	\$ 10.610,35	\$ 18.911,09	
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(\$ 31.667,64)	(\$ 32.439,44)	\$ 8.860,72	\$ 62.763,91	\$ 108.850,58
Inversión De Capital De Trabajo Neto	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Variación De Capital De Trabajo Neto	\$ 0,00	(\$ 1.396,03)	(\$ 799,85)	(\$ 1.342,82)	(\$ 816,54)	(\$ 757,11)
Recuperación De Capital De Trabajo Neto	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.112,35
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 0,00	(\$ 1.396,03)	(\$ 799,85)	(\$ 1.342,82)	(\$ 816,54)	\$ 4.355,24
INVERSIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
RECUPERACIONES	(\$ 10.109,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Recuperación maquinaria	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 728,79
Recuperación vehículos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Recuperación equipo de computación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 853,82
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(\$ 10.109,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.582,61
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(\$ 10.109,00)	(\$ 33.063,67)	(\$ 33.239,29)	\$ 7.517,90	\$ 61.947,36	\$ 114.788,43

7.4 Proyección flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Estado de flujo de caja

7.4.1.1 Flujo proyectado del inversionista

En la siguiente tabla se observa que en el año uno existe un flujo negativo de -\$42.118,88. Esta situación se revierte desde el tercer año de funcionamiento donde los inversionistas obtienen flujos que crecen consecutivamente hasta el quinto año de proyección. Esto se debe al incremento previsto de las ventas e ingresos y la amortización de los gastos financieros del préstamo y del capital. En resumen, el flujo de caja del inversionista al cierre del cuarto año de ejercicio es de \$52.892,15 lo cual es un indicador positivo para la viabilidad del negocio ya que este efectivo permite a los inversionistas cubrir los gastos planificados en el corto plazo.

Tabla 21. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(10.109,00)	(33.063,67)	(33.239,29)	7.517,90	61.947,36	114.788,43
Préstamo	34.054,50	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(3.746,94)	(3.083,78)	(2.337,77)	(1.498,56)	(554,51)
Amortización del capital	-	(5.308,27)	(5.971,43)	(6.717,44)	(7.556,65)	(8.500,70)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	23.945,50	(42.118,88)	(42.294,50)	(1.537,31)	52.892,15	105.733,21

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento o W.A.C.C., fue calculada para descontar los flujos de caja futuros para valorar el proyecto, tomando en cuenta el porcentaje de deuda, la tasa de interés bancaria, la diferencia de la tasa de impuestos, el porcentaje de capital y el C.A.P.M.

Tabla 22. WACC Anual

WACC	
Año 1	9%
Año 2	8%
Año 3	11%
Año 4	13%
Año 5	14%

7.4.3 Criterios de inversión

Tabla 23. Criterios de Inversión Proyecto-Inversionista

FLUJO DEL PROYECTO	
CRITERIOS DE VALUACIÓN	
VAN	\$ 46.344,52
TIR	30,58%
RECUPERACIÓN	4,11
INDICE DE RENTABILIDAD	5,58

FLUJO DEL INVERSIONISTA	
CRITERIOS DE VALUACIÓN	
VAN	\$ 41.091,63
TIR	53,79%
RECUPERACIÓN	4,17
INDICE DE RENTABILIDAD	0,72

Para el cálculo del VAN, se consideró la tasa libre de riesgo del 2,07%, la prima de riesgo de 4,3% y un rendimiento del mercado esperado del 10,19%. Con estas tasas aplicadas al cálculo del VAN mediante los flujos del proyecto y considerando la inversión de los socios, se obtiene un Valor Actual Neto bajo criterios de inversión del proyecto de \$46.344,52 Para el inversionista el VAN obtenido es de \$41.091,63 verificando en ambos casos que este proyecto es viable.

Para comprobar la viabilidad del estudio, se calculó tanto la tasa WACC correspondiente al 9% en el año uno. Ambas tasas aplicadas al cálculo del VAN proyectaron un resultado mayor a 0 confirmando que este proyecto es viable y

atractivo para los inversionistas ya que obtendrían rentabilidad sobre sus inversiones.

La Tasa Interna de Retorno bajo criterios de inversión del proyecto es de 30,58% mientras que para el inversionista es de 53,79%.

En ambos casos se ratificación este indicador la factibilidad financiera. El periodo de recuperación se da en el cuarto año primer mes del proyecto.

7.5 Índices Financieros

7.5.1 Índices Financieros

Tabla 24. Índices financieros

	Anual	Año 1	Año 3	Año 5		
Medidas de Liquidez	Razón circulante	17,35	-22,42	-20,29	15,34	50,08
	Razón de efectivo	15,02	-25,51	-24,30	12,14	47,12
Medidas de Solvencia a Largo Plazo	Razón deuda total	1,09	-1,55	-1,03	0,29	0,02
	Razón deuda - capital	-12,04	-0,61	-0,51	0,40	0,02
	Razón deuda largo plazo	1,09	-1,39	-0,90	0,24	0,00
	Razón cobertura de efectivo	-8,49	-10,60	4,09	48,79	229,96
Medidas de actividad	Rotación de capital de trabajo neto	4,33	-4,12	-6,35	7,93	2,32
	Rotación de activos totales	2,71	-6,59	-9,55	6,14	2,18
Medidas de Rentabilidad	Margen de utilidad	-49,25%	-28,26%	2,60%	20,81%	28,22%
	Rendimiento sobre los activos (ROA)	-133,70%	186,24%	-24,84%	127,77%	61,46%
	Rendimiento sobre capital (ROE)	1476,64%	73,08%	-12,21%	178,85%	62,67%

8 Conclusiones

Según la clasificación nacional de actividades económicas, el proyecto se encuentra dentro del sector de la industria agropecuaria, la cual presenta grandes oportunidades en el entorno externo tanto en el aspecto político, económico, tecnológico y ambiental.

El entorno externo representa de manera general una oportunidad para el negocio debido a varios factores. Entre ellos, el apoyo gubernamental a actividades de emprendimiento en el país al ser parte de la matriz productiva se vuelve atractiva para los diferentes participantes del mercado, como

inversionistas, comerciantes, y emprendedores lo que pueden favorecer el fácil ingreso a la misma. Sin embargo, existen fuertes barreras de salida que polarizan el atractivo de esta industria.

Se concluye en el estudio del cliente que las tendencias de consumo a frutas exóticas o que brinden aporte nutricional al ser humano como tendencia de cuidado a la salud corporal y existe una gran aceptación del producto en los estratos al que se dirige este plan de negocios.

La estrategia de marketing a utilizar es la de la diferenciación.

Se establece una filosofía empresarial, la cual se basa en los valores de trabajo en equipo, puntualidad en la entrega, fuerte compromiso con los distribuidores y compromiso con una misión y visión alineadas a las estrategias permiten el buen funcionamiento de la empresa en su futuro. Con lo antes mencionado, se establece una estructura organizacional en base a funciones estratégicas que van a posicionar a la empresa según las metas establecidas.

Se realiza una proyección de ingresos costos y gastos a través del estudio técnico financiero, la misma que tiene cumple su periodo de recuperación en su cuarto año primer mes desde el inicio de sus operaciones.

REFERENCIAS

- AGROCALIDAD, A., & MAGAP. (11 de 07 de 2013). *NORMATIVA GENERAL PARA PROMOVER Y REGULAR LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA-ECOLÓGICA -BIOLÓGICA EN EL ECUADOR* . Obtenido de Acuerdo Ministerial N° 299, Registro oficial: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/certificacion-organica/1.Normativa-e-instructivo-de-la-Normativa-General-para-Promover-y-Regular-la-Produccion-Organica-Ecologica-Biologica-en-Ecuador.pdf>
- Arcotel. (2018). *Arcotel*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/464-de-usuarios-del-servicio-movil-avanzado-poseen-un-smartphone/>
- Association, O. C. (s.f.). *Organic Consumers Association*.
- BanEcuador. (2018).
- BCE. (31 de 06 de 2017). *Tasas activa efectiva*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- BCE, B. (31 de 12 de 2016). *RESULTADOS DE LAS CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2016 Y ANUAL 2016*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/965-resultados-de-las-cuentas-nacionales-trimestrales-del-cuarto-trimestre-de-2016-y-anual-2016>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados* (2a ed.). México D.F.: Pearson Education.
- CONQUITO, A. (31 de 05 de 2017). *PRODUCTOS ORGÁNICOS*. Obtenido de <http://www.conquito.org.ec/tag/productos-organicos/>
- El productor. (15 de 05 de 2017). *¿Qué espera el sector agropecuario de Lenín Moreno?* Obtenido de <https://elproductor.com/2017/05/15/que-espera-el-sector-agropecuario-de-lenin-moreno/>

En Afirmativo. (11 de 11 de 2016). *Centro Comercial El Recreo se consolida como el más grande del país*. Obtenido de <http://enafirmativo.com/index.php/actualidad/item/1004-centro-comercial-el-recreo-se-consolida-como-el-mas-grande-del-pais-con-250-mil-metros-de-construccion.html>

ENSANUT, E. N. (2011-2013). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf

FAO, F. (2015). *Mercados mundiales de frutas y verduras orgánicas*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s00.htm>

Finanzas, M. d. (s.f.). *PLAN DE PROSPERIDAD 2018-2021*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/Plan20Prosperidad20RV.pdf>

García, M. Á., & Harmsen, B. (2013). *QlikView 11 para desarrolladores* (1ra ed.). Birmingham: Packt Publishing Enterprise.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Educación.

IEPI, I. (29 de 12 de 2014). *La certificación de productos orgánicos es posible en Ecuador*. Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-certificacion-de-productos-organicos-es-posible-en-ecuador/>

INEC. (06 de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (07 de 2014). *REVISTA POSTDATA*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec.pdf

INEC. (06 de 2017). *Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo Indicadores Laborales Junio 2017*. Obtenido de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf

INEC, & ENSANUT, E. (2011-2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*; Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf

INEC, I. (31 de 05 de 2017). *Inflación Mensual Mayo 2017*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Mayo-2017/Reporte_inflacion_201705.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Obtenido de Población por grupos de edad, según Provincia, Cantón, Parroquia y Área de empadronamiento : <http://190.152.152.74/?s=edad>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Resultados Censo de Población*. Recuperado el Abril de 2016, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Compendio de resultados*. Obtenido de Encuesta condiciones de vida ECV Sexta Ronda 2015: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education .

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing* (11ra ed.). México, México: Pearson.

MAGAP. (01 de 12 de 2015). *Ecuador conoce tecnología agrícola brasileña.*

Obtenido de

<http://www.agricultura.gob.ec/?s=Ecuador+conoce+tecnolog%C3%ADa+agr%C3%ADcola+brasile%C3%B1a>

MAGAP. (03 de 03 de 2015). *MAGAP impulsa venta de productos orgánicos.*

Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-venta-de-productos-organicos/>

MAGAP. (06 de 06 de 2017). *MAG, GADP San Juan y otras entidades preparan*

4ta feria exposición agroecológica . Obtenido de

<http://www.agricultura.gob.ec/mag-gadp-san-juan-y-otras-entidades-preparan-4ta-feria-exposicion-agroecologica-2/>

MAGAP. (28 de 04 de 2017). *Pequeños productores conocen paquetes*

tecnológicos para mejorar cultivos de papa. Obtenido de

<http://www.agricultura.gob.ec/?s=Peque%C3%B1os+productores+conocen+paquetes+tecnol%C3%B3gicos+para+mejorar+cultivos+de+papa>

MAGAP, M. (10 de 12 de 2013). *MAGAP impulsa sistemas de producción*

orgánica. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-sistemas-de-produccion-organica/>

MCPEC, M. C., & CORPEI, C. d. (26 de 11 de 2014). *Ideas emprendedoras.*

Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/las-ideas-emprendedoras-se-pueden-hacer-realidad/>

MCSE, M. C. (2015-2017). *Catálogo de inversiones de los Sectores Estratégicos*

2015-2017. Obtenido de <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Primera-parte-Cata%CC%81logo-de-Inversiones-de-los-Sectores-Estrate%CC%81gicos-2015-2017.pdf>

MINISTERIO DEL AMBIENTE. (05 de 02 de 2013). *12 empresas a nivel nacional*

tienen "Punto Verde". Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/12-empresas-a-nivel-nacional-tienen-punto-verde/>

MIPRO, M. d. (2012). País productivo. 1-14.

- Moreno, L. (2017). *TODA UNA VIDA*. Obtenido de <http://todaunavida.ec/plan-minga-agropecuaria/>
- MSP, M. (03 de 01 de 2017). *MSP informa sobre las estrategias de promoción de alimentación saludable en el sistema nacional de educación*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/?s=MSP+informa+sobre+las+estrategias+de+promoci%C3%B3n+de+alimentaci%C3%B3n+saludable+en+el+sistema+nacional+de+educaci%C3%B3n>
- MTOP, M., & PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (30 de 05 de 2015). *Infraestructura vial es justicia social*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/infraestructura-vial-es-justicia-social-un-analisis-de-werner-vasquez/>
- Municipio de Quito. (2010). *Poblacion e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de Insituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- OAS, O. (2013). *Tecnología agrícola*. Obtenido de <http://www.oas.org/OSDE/publications/Unit/oea34s/ch013.htm>
- OMS. (2017). *Fomento del consumo mundial de frutas y verduras*. Obtenido de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>
- OMS, O. (05 de 2017). *10 datos sobre la obesidad*. Obtenido de <http://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>
- OMS, O. M. (05 de 2017). *10 datos sobre la obesidad*. Obtenido de <http://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* (37ava ed.). México: Continental.
- Presidencia de la República del Ecuador . (19 de 01 de 2016). *Sectores Estratégicos dinamizan la economía nacional*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/sectores-estrategicos-dinamizan-la-economia-nacional/>

PROECUADOR, I., & COMEX, M. (28 de 04 de 2012). *El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

Schiffman, L. G. (2010). *Comportamiento del consumidor 10ed*. México: Pearson Education .

Secretaria del Buen Vivir, & SENPLADES, S. (2013-2017). *Plan Plurianual de Inversión Pública 2013-2017*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/plan-plurianual-de-inversion-publica-2013-2017>

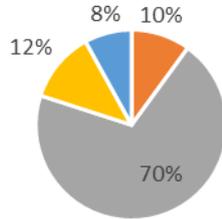
SRI, S. D. (29 de 06 de 2015). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>

Velilla, J. (2010). *Branding, Tenedencias y retos en la comunicación de Marca*. Barcelona: UOC.

ANEXOS

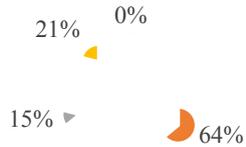
Anexo 1 Encuestas

Pregunta 20. ¿En qué medios de comunicación le gustaría obtener información sobre promociones de uvilla?



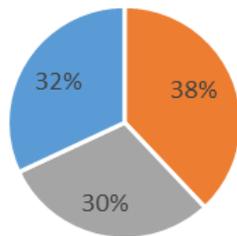
- Radio
- Redes sociales
- Puntos de venta
- Volantes de centro comercial
- Pag Web

Pregunta 15. ¿Con qué frecuencia compraría usted uvilla como fruta exótica?



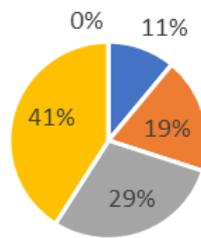
- A diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

Pregunta 19. ¿En qué lugar o lugares le gustaría encontrar el producto?



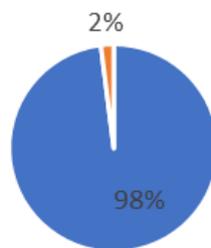
- Tiendas de barrio
- Supermercados
- Tiendas de centro comercial.
- Stand Udla
- Farmacias

Pregunta 14. ¿Qué cantidad de gramos de uvilla compraría?



■ Uvilla 50 ■ uvilla 100 ■ uvilla 500 ■ uvilla 1000 ■

Pregunta 18. ¿Compraría usted un dulce, chocolate o caramelos dietéticos personalizados 3D a un precio entre los 5,00 y los 10,00 dólares?



■ Si ■ No

Anexo 3 Proforma publicidad

Producto digital: DISEÑO DE SITIOS WEB

Tomando en cuenta lo solicitado por el cliente, se especifica que los costos son los siguientes.

Desarrollo del sitio en Joomla: \$ 1100 + IVA (actualizable por el cliente)

Este valor incluye:

- hosting y dominio anuales,
- 2GB de capacidad,
- cuentas de correo corporativas (es decir, para el personal de la institución),
- diseño, estructuración y funcionamiento del sitio web,
- 7 a 10 páginas que estructuran el sitio,
- formulario de contactos,
- edición fotográfica (de fotografías existentes),
- indexación en buscadores y posicionamiento WEB con etiquetas meta,
- asesoramiento técnico gratis durante el primer mes de activación,
- curso de capacitación para el manejo del sitio.

Desarrollo del sitio en flash: \$ 800 + IVA (no actualizable por el cliente)

Este valor incluye:

- diseño, estructuración y funcionamiento del sitio web,
- 7 a 10 páginas informativas,
- edición fotográfica (de fotografías existentes),
- indexación en buscadores y posicionamiento WEB con etiquetas meta,
- asesoramiento técnico gratis durante el primer mes de activación,
- INCLUYE hosting \$87 dólares anuales y mantenimiento de la página web \$55 mensuales

Desarrollo del sitio en lenguaje HTML: \$ 635 + IVA (no actualizable por el cliente)

Este valor incluye:

- diseño, estructuración y funcionamiento del sitio web,
- edición fotográfica (de fotografías existentes),
- 7 a 10 páginas informativas,
- indexación en buscadores y posicionamiento WEB con etiquetas meta,
- asesoramiento técnico gratis durante el primer mes de activación,
- INCLUYE hosting y dominio anuales \$87 dólares anuales y mantenimiento de la página web \$55 mensuales

También ofrecemos otros complementos como:

Fan Page Facebook e Instagram: \$375 (en caso de requerir solo este producto – Incluye IVA)

Este valor incluye:

- diseño, estructuración y funcionamiento del sitio en la red social,
- edición fotográfica (de fotografías existentes),
- evaluación y posicionamiento con 60 contactos iniciales,
- asesoramiento técnico y seguimiento gratis durante la creación del fan page.
- Mantenimiento de redes sociales \$200 dólares mensuales

Hosting y dominio anual 3GB de capacidad: \$200 (en caso de requerir solo este producto) + IVA

Este valor incluye en paquete:

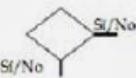
- Alojamiento de 3000MB de capacidad
- Cpanel para creación de cuentas de correo corporativas
- Soporte para lenguajes de programación
- Asesoría técnica durante el año de contrato.

El pago puede hacerse mediante acuerdos según convenga al cliente pero el porcentaje inicial no puede ser menor al 40% y no es reembolsable una vez firmado el contrato.

El grupo de creativos de Criterio Siete estará gustoso de atender cualquier inquietud que tenga y sobre todo agradece que nos permita ser parte del proceso de crecimiento de su empresa.

Atentamente,
Ing. Carol Velastegui E.
0998307790

Anexo 2 Simbología utilizada para el Flujograma de Procesos

Simbología ANSI		
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

