



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE LA
FRUTA YAKA PROCESADA”**

Tutor:

MAE. FERNANDO DAVILA MEDINA

Autores:

OLGA PAMELA CANALES AYOVÍ

BRYAN FABRICIO NOLIVOS RODRÍGUEZ

Guayaquil, 2018

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de negocios para la comercialización de la fruta yaca procesada		
AUTORES: Olga Pamela Canales Ayoví Bryan Fabricio Nolivos Rodríguez	REVISOR: MBA. Fernando Dávila Medina	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	NÚMERO DE PÁGINAS: 141	
ÁREAS TEMÁTICAS: Ciencias sociales, ciencias económicas, negocios, marketing, estrategias comerciales, recursos humanos, finanzas.		
PALABRAS CLAVE: Formación de administradores, educación comercial, administración, planificación, planificación estratégica, organización, dirección, gestión, estructura de mercado, oferta y demanda, pequeña empresa, consumidor, estudio de mercado, inversión, financiación, marketing, sector primario.		
<p>RESUMEN: En los últimos años se hace evidente la presencia de varias empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos de origen natural, que son promovidos para el cuidado y prevención de problemas médicos, si bien es cierto que no existe una cultura total de cuidado a nivel nacional, también es cierto que con el tiempo aumenta el número de personas que toman conciencia de la importancia del consumo de frutas y vegetales o productos derivados, así como la eliminación de productos nocivos para la salud.</p> <p>Con esos antecedentes, los autores de este proyecto de negocios, toman como base un problema social de alto impacto como es la diabetes y tratan de promover un producto con base en la fruta llamada yaca que ayude a su control y prevención. La idea central es ofrecer a la población un producto que mejore sus condiciones de vida y así mismo crear una propuesta de negocios que evolucione con el aumento de personas que deseen mejorar su estilo de vida.</p> <p>Luego de los datos obtenidos en la investigación de mercado, se propone que el modelo de negocios sea orientado a ser una empresa que adquiera la materia prima de los diferentes agricultores de la zona de la Cooperativa 10 de Agosto del cantón El Guabo en la provincia de El Oro, esto con el fin de no invertir en la compra de terrenos y disminuir el monto de inversión. Una vez obtenida la materia prima, el trabajo es procesarla mediante una maquina deshidratadora para obtener al final del proceso una fruta deshidratada, la misma que será comercializada después a empresas dedicadas al envasado de productos naturales dirigidos a la prevención y tratamiento de enfermedades.</p> <p>Con la proyección de flujos de caja a mediano plazo, se obtienen los siguientes resultados: VAN de \$70.303, TIR de 14.16%, en un horizonte de tiempo de tres años, esto bajo una inversión inicial de \$35.646 y con el supuesto de una participación de mercado de 10%.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR: Olga Pamela Canales Ayoví Bryan Fabricio Nolivos Rodríguez	Teléfono: 0991197388 0982497220	E-mail: pamelita.canales@hotmail.com nolivos_bryan@hotmail.es
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>PhD. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201, DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec</p> <p>MAE Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p>	

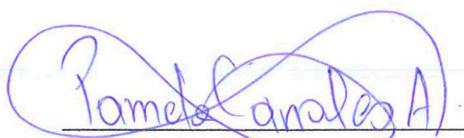
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los egresados OLGA PAMELA CANALES AYOVÍ Y BRYAN FABRICIO NOLIVOS RODRÍGUEZ, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

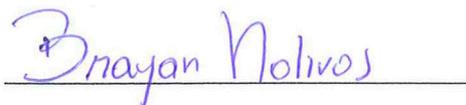
Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar un PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA FRUTA YAKA PROCESADA.

Autores:



Olga Pamela Canales Ayoví

C.C. 0940701436



Bryan Fabricio Nolivos Rodríguez

C.C. 0604510107

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA FRUTA YAKA PROCESADA., nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA FRUTA YAKA PROCESADA”, presentado por los estudiantes OLGA PAMELA CANALES AYOVI Y BRYAN FABRICIO NOLIVOS RODRÍGUEZ como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniería Comercial, encontrándose aptos para su sustentación.

Firma:



MAE. FERNANDO DAVILA MEDINA

C.C. 0906158829

Urkund Analysis Result

Analysed Document: 1. Tesis par ciegoPAMELITA 16.02.2018(1).docx (D35694102)
 Submitted: 2/17/2018 2:41:00 AM
 Submitted By: fdavilam@ulvr.edu.ec
 Significance: 7 %

Sources included in the report:

TESIS LORENA (1).docx1 (1).docx (D29733929)
 TESIS FELIPE OCHOA L. - impirmir 100%.docx (D15066029)
 TESIS QUIMIS-RIVERA.docx (D28409990)
<http://www.smartupmarketing.com/tips-de-estrategias-de-marketing/>
http://www.researchgate.net/profile/Salvador_Canigueral/publication/233967128_Plantas_Medicinales_y_FitoterapiaIndicadores_de_Dependencia_o_Factores_de Desarrallo/links/02bfe50d791c40f415000000.pdf
<http://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/315/1/CASTILLO%20PRADO%20KAREN%20CRISTINA.pdf>
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
http://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2016/02/AE-PLAN-DE-NEGOCIOS_CFN.pdf
<http://www.foromarketing.com/herramientas-de-marketing/>
<http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/marca-blanca/>
<http://www.revistalideres.ec/lideres/fruta-deshidratada-negocios-ecuador-agronegocios.html>
http://www.cicy.mx/Documentos/CICY/Desde_Herbario/2015/2015-11-05-Herrera-Canto-Una-fruta-muy-singular.La-yaca-y-sus-usos-tradicionales.pdf
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2014.pdf
http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000400019
http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662013000100010&script=sci_arttext&tlng=en
http://www.runandwod.com/mundorunandwod/12_Frutas-deshidratadas
<http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/prevencion-salud/san041826wr.html>
http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
<http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icsa/n7/p29.html#refe1>
<http://www.gestiopolis.com/planeacion-de-la-produccion-y-operaciones-en-las-empresas/>
<http://www.vidanaturalia.com/que-es-la-fitoterapia-y-como-usar-las-plantas-medicinales/>
<http://www.dimebeneficios.com/yaca>

Instances where selected sources appear:

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en mi convivir diario; a mis padres por ser los guía en el sendero de cada acto que realizo hoy, a mis hermanos por ser el incentivo para seguir adelante con este objetivo a mi esposo por darme esa fortaleza que siempre necesite para no rendirme durante todo este proceso.

DEDICATORÍA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, mis padres, hermanos y mi esposo por que han estado conmigo en cada paso que he dado, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, es por ellos que soy ahora una profesional.

ÍNDICE GENERAL

Capítulo I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema.....	4
1.4 Sistematización del problema.....	5
1.5 Objetivos de la investigación.....	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
1.6 Justificación de la investigación.....	5
1.7 Delimitación de la investigación.....	7
1.8 Limitaciones de la investigación.....	8
1.9 Idea a defender.....	9
Capítulo II: MARCO TEORICO.....	10
2.1 Antecedentes referenciales de la investigación.....	10
2.2 Resumen de antecedentes referenciales.....	17
2.3 Fundamentación teórica.....	20
2.3.1 Plan de negocios.....	20
2.3.2 Planeación estratégica.....	22
2.3.3 Análisis PESTEL.....	24
2.3.4 Análisis FODA.....	24
2.3.5 Estimación de mercado potencial.....	25
2.3.6 Herramientas de marketing.....	28
2.3.7 Estrategias de mercadeo.....	30
2.3.8 Planeación de producción.....	33
2.3.9 Métodos de proyección de ventas.....	34
2.4. Marco conceptual.....	38
Capítulo III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1 Alcances de la investigación.....	40

3.1.1	Alcance exploratorio	40
3.1.2	Alcance descriptivo	42
3.2	Enfoques de la investigación	43
3.2.1	Enfoque cuantitativo	45
3.2.2	Enfoque cualitativo	45
3.3	Herramientas de investigación primarias.....	46
3.3.1	Encuestas.....	47
3.3.2	Observación.....	47
3.3.3	Entrevista.....	48
3.4	Determinación de población y muestra.....	48
3.5	Resultados de la investigación primaria.....	50
3.5.1	Resultados de las encuestas.....	50
3.5.2	Resultados de la observación.....	55
3.5.3	Resultados de la entrevista.....	58
3.6	Análisis de resultados de investigación primaria.....	60
3.6.1	Análisis de resultados de encuesta.....	60
3.6.2	Análisis de resultados de observación.....	62
3.6.3	Análisis de resultados de entrevista.....	63
3.7	Conclusiones generales del proceso de investigación.....	63
 Capítulo IV: PLAN DE NEGOCIOS.....		65
4.1	Resumen ejecutivo.....	65
4.2	Estructura ideológica.....	66
4.2.1	Nombre de la empresa.....	66
4.2.2	Descripción del negocio.....	66
4.3	Análisis estratégico.....	69
4.3.1	Análisis externo.....	70
4.3.1.1	Micro entorno: Fuerzas de Porter.....	70
4.3.1.2	Macro entorno: Análisis PESTEL.....	72
4.3.2	Análisis FODA.....	75
4.3.2.1	Matriz EFI.....	76
4.3.2.2	Matriz EFE.....	76
4.4	Estrategias de negocio.....	77
4.5	Plan de marketing.....	79
4.5.1	Mercado potencial.....	79
4.5.2	Competidores actuales en el mercado local.....	80

4.5.3 Producto.....	82
4.5.4 Precio.....	85
4.5.5 Plaza.....	86
4.5.6 Promoción.....	88
4.6 Estructura administrativa.....	90
4.7 Plan operativo.....	94
4.7.1 Proceso de producción.....	94
4.7.2 Estimación de recursos materiales.....	97
4.7.2.1 Recursos de producción.....	97
4.7.2.2 Recursos administrativos.....	98
4.7.2.3 Costeo de unidades de producción.....	99
4.8 Plan financiero.....	99
4.8.1 Inversión inicial.....	99
4.8.2 Financiamiento del proyecto.....	101
4.8.3 Evaluación financiera del proyecto.....	102
4.8.3.1 Determinación del costo de capital.....	102
4.8.3.2 Evaluación de flujos futuros.....	103
4.8.4 Proyección de resultados del negocio.....	105
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	108
Bibliografía.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales causas de mortalidad en Ecuador - 2014.....	3
Tabla 2: Matriz Productiva del Ecuador.....	7
Tabla 3: Resumen de antecedentes referenciales.....	18
Tabla 4: Método de construcción de mercado.....	27
Tabla 5: Cuotas por observación.....	28
Tabla 6: Método de incrementos absolutos.....	35
Tabla 7: Método de incrementos porcentuales	36
Tabla 8: Método de mínimos cuadrados.....	37
Tabla 9: Análisis de fuerzas del sector según Porter.....	76
Tabla 10: Análisis PESTEL.....	73
Tabla 11: FODA de Promenec.....	77
Tabla 12: Matriz EFI de Promenec.....	78
Tabla 13: Matriz EFE de Promenec.....	79
Tabla 14: Mercado potencial y mercado objetivo.....	82
Tabla 15: Información de competidores en el mercado.....	84
Tabla 16: Valores nutricionales de la yaka.....	86
Tabla 17: Determinación del precio del producto.....	89
Tabla 18: Manejo anual de inventario.....	91
Tabla 19: Volumen de procesamiento anual de Promenec.....	92
Tabla 20: Calculo de sueldos del 2018.....	93
Tabla 21: Promedio de crecimiento salarial.....	93
Tabla 22: Proyección de gastos de sueldos.....	94
Tabla 23: Procesos de producción de la fruta.....	94
Tabla 24: Programación de operaciones de Promenec.....	96
Tabla 25: Capacidad de producción.....	97
Tabla 26: Valoración de los recursos de producción.....	98
Tabla 27: Valoración de los recursos administrativos.....	98
Tabla 28: Costos unitarios de producción.....	99
Tabla 29: Desglose de inversión inicial.....	100
Tabla 30: Requerimientos de inversión inicial por escenario.....	101
Tabla 31: Estimación de pagos de préstamo por escenario.....	101
Tabla 32: Pago anual de intereses.....	102
Tabla 33: Amortización de préstamo.....	102
Tabla 34: Costo del capital mediante WACC.....	103
Tabla 35: Evaluación financiera con 10% de participación de mercado.....	104

Tabla 35: Evaluación financiera con 8% de participación de mercado.....	105
Tabla 36: Estado de resultados de Promenec.....	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasas de mortalidad nacional según la OMS.....	3
Figura 2. Delimitación geográfica del proyecto.....	8
Figura 3. Esquema de la planeación estratégica.....	23
Figura 4. Detalle de los enfoques de investigación.....	44
Figura 5. Modelo de negocio.....	66
Figura 6. Esquema de análisis estratégico.....	69
Figura 7. Resultados de análisis PESTEL.....	73
Figura 8. Presentaciones frutas deshidratadas.....	85
Figura 9. Canales de distribución de Promenec.....	86
Figura 10. Comunicación por redes sociales.....	89
Figura 11. Organigrama de Promenec.....	90

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Enfoque de problema central.....	114
Anexo 2. Formato de encuesta.....	114
Anexo 3. Formato de ficha de observación.....	117
Anexo 4. Preguntas para entrevista.....	117
Anexo 5. Proceso de transformación de la fruta.....	118
Anexo 6. Horno deshidratador industrial eléctrico.....	120
Anexo 7. Tasas de interés bancarias.....	121
Anexo 8. Evaluación de rentabilidad en la industria alimenticia.....	121

Introducción

En el Ecuador el índice de enfermedades provocadas por malos hábitos alimenticios es alto. Grandes niveles en consumo de grasas, azúcares, alcohol, cigarrillo, etc., elevan la propensión de los habitantes a contraer enfermedades de corto y largos periodos de duración, varias de ellas sin opción a eliminarlas, sino sólo controlarlas.

Según indicadores de la Organización Mundial de la Salud, las enfermedades o problemas de mayor presencia son: enfermedades cardiovasculares, cáncer, enfermedades respiratorias crónicas y diabetes. Estos males en la salud no solo conllevan largos periodos de tratamiento sino también elevados gastos en medicinas y todo lo derivado en su control. Los gastos no solo corren por parte de los pacientes, sino también por parte del estado, esto hace que el presupuesto estatal en salud sea elevado, pudiendo el mismo disminuir si existiera mayor conciencia de prevención en la ciudadanía.

Como vemos, la problemática no corresponde solo a las personas, sino también al estado y así también se deduce que el porcentaje de personas con enfermedades de este tipo disminuiría drásticamente si existiera una cultura de prevención y cuidado de la salud en la población.

En los últimos años se hace evidente la presencia de varias empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos de origen natural, que son promovidos para el cuidado y prevención de problemas médicos; si bien es cierto, que no existe una cultura total de cuidado a nivel nacional, también es cierto que con el tiempo aumenta el número de personas que toman conciencia de la importancia del consumo de frutas y vegetales o productos derivados, así como la eliminación de productos nocivos para la salud.

Con esos antecedentes, los autores de este proyecto de negocios, toman como base un problema social de alto impacto como es la diabetes y tratan de promover un producto con base en la fruta llamada yaka que ayude a su control y prevención. La idea central es ofrecer a la población un producto que mejore sus condiciones de vida y así mismo crear una propuesta de negocios que evolucione con el aumento de personas que deseen mejorar su estilo de vida.

La yaka presenta varios beneficios en su consumo, pero el proyecto se orienta a investigar cual es el mayor impacto de esta fruta y como explotar mejor sus beneficios para traducirlos en términos de negocios que den un aporte social, pero que también cumpla con los objetivos de los inversionistas.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema.

“Plan de negocio para la comercialización de la fruta Yaka procesada”

1.2 Planteamiento del problema.

En los últimos años, el incremento de enfermedades provocadas por malos hábitos alimenticios y por el consumo de otras sustancias nocivas para el organismo ha ido en aumento en la población nacional, lo cual no solo causa perjuicios en temas de salud, sino que también son una afectación económica para los pacientes y sus familias, así como para el mismo Estado que tiene que derivar recursos monetarios para centros hospitalarios, equipos médicos, medicinas, personal y todo lo relacionado con el tratamiento de enfermedades.

Según la OMS (Organización mundial de la salud) en publicación del año 2015 (OMS, 2015, pág. 3), señala que hasta el año 2012 en el Ecuador las enfermedades con mayor incidencia en la tasa de mortalidad a nivel nacional son las siguientes:

1. Enfermedades cardiovasculares
2. Cáncer
3. Enfermedades respiratorias crónicas
4. Diabetes

En la figura 1 se puede apreciar lo indicado en el párrafo anterior; haciendo una diferenciación entre géneros masculinos y femenino se observa que la mayor incidencia de causas de muerte recae sobre las enfermedades de tipo cardiovascular. En el mismo sitio web de la OMS (OMS, 2015), se indica que a nivel mundial este tipo de enfermedades también lideran las causas de mortalidad.

Entre el grupo de enfermedades cardiovasculares más conocidas podemos encontrar las siguientes: cardiopatías coronarias, enfermedades cerebrovasculares, arteriopatías periféricas, cardiopatía reumática, las cardiopatías congénitas, varias de ellas ligadas a malos hábitos alimenticios y de vida.

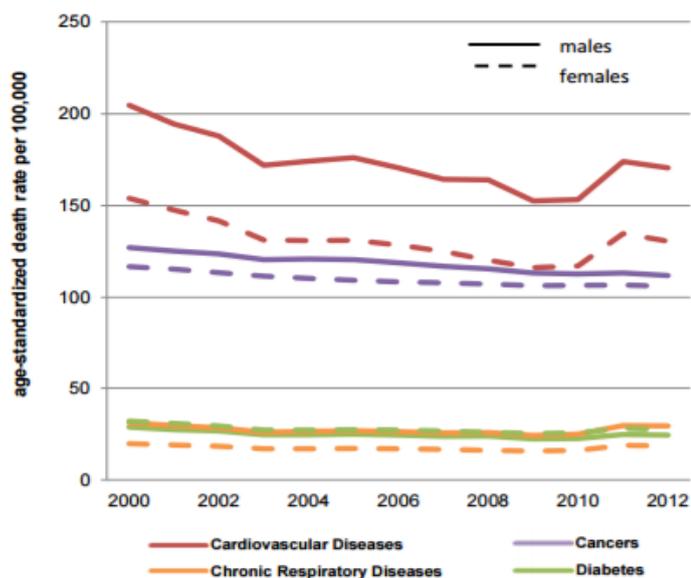


Figura 1. Tasas de mortalidad nacional según la OMS
Fuente: Organización mundial de la salud (OMS, 2015, pág. 1)

En cuanto a estadísticas nacionales el INEC (Instituto Nacional de estadísticas y Censos) muestra que las cifras de fallecimiento a causa de las enfermedades antes mencionadas ocupan las tasas más altas hasta el año 2016 en Ecuador, lo cual se resume en la tabla 1:

Tabla 1:
Principales causas de mortalidad en Ecuador – 2016

Población estimada 2016	16.528.730			
Total defunciones 2016	67.506			
Causas de muerte	Hombres	Mujeres	Total	%
Resto de causas	18.616	15.560	34.176	50,63%
Enfermedades isquémicas del corazón	3.747	2.766	6.513	9,65%
Diabetes Mellitus	2.278	2.628	4.906	7,27%
Enfermedades cerebrovasculares	2.144	2.146	4.290	6,35%
Enfermedades hipertensivas	1.605	1.882	3.487	5,17%
Influenza y neumonía	1.808	1.627	3.435	5,09%
Accidentes de transito	2.332		2.332	3,45%
Cirrosis y otras enfermedades del hígado	1.397	926	2.323	3,44%
Enfermedades del sistema urinario	974	867	1.841	2,73%
Enfermedades de vías respiratorias inferiores	1.020	795	1.815	2,69%
Neoplasia maligna del estomago	984	747	1.731	2,56%
Afecciones del periodo prenatal		657	657	0,97%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2017, pág. 25)
Elaborado por: Los autores

Debido a lo antes expuesto, a nivel local y mundial en los últimos años se ha generado un repunte en el consumo de medicamentos de origen natural para la prevención y tratamiento de enfermedades, sumado a la desconfianza en ciertos aspectos hacia la medicina tradicional; en su mayor parte, estos medicamentos se consumen para prevención y acompañamiento de medicamentos farmacéuticos o también conocidos como productos éticos.

A nivel general se buscan nuevas formas de prevenir y controlar enfermedades y se ha visto la presencia de nuevos laboratorios que comercializan productos de origen natural, orgánico o vegetal los mismos que trabajan en aspectos de investigación y desarrollo de nuevas alternativas de cuidado de salud para los consumidores.

Es ahí donde se pretende concentrar este plan, en el desarrollo de una nueva alternativa a los productos actualmente existentes en el mercado con la introducción de la fruta llamada yaka luego de pasar por un proceso de transformación, la misma que posee varias propiedades curativas pero que plantea interrogantes en cuanto a su aceptación masiva en el mercado nacional.

Actualmente la fruta es consumida en su estado natural en regiones rurales de la costa pero es necesario hacer aumentar el conocimiento de los beneficios de su consumo para poder comercializar esta fruta de manera deshidratada, compaginando así las aspiraciones de inversionistas con la visión del gobierno acerca de los productos nacionales y su desarrollo mediante la ejecución de la matriz productiva.

Para sintetizar los puntos expuestos anteriormente acerca de los factores que llevan a los autores a plantear la incidencia que tienen los mencionados problemas médicos en cuanto al impacto económico y social se plantea una relación del problema frente a sus orígenes y consecuencias en el ANEXO 1.

1.3 Formulación del problema.

¿Cómo demostrar las ventajas y oportunidades de mercado que presentaría la comercialización de la fruta yaka, así como las estrategias a implementar para tal propósito?

1.4 Sistematización del problema.

1. ¿Cuál es el tamaño del mercado potencial que se puede tener para la comercialización del producto?
2. ¿Cuáles deben ser las estrategias de negocios y de mercado a implementar para lograr el posicionamiento adecuado de la marca y el producto?
3. ¿Qué factores operativos en términos de costos y capacidad se deben considerar para la aplicación del proyecto?
4. ¿Cuáles deben ser los beneficios en términos de rentabilidad que se alcanzarían con la comercialización de este producto?

1.5 Objetivos de la investigación.

1.5.1 Objetivo general.

Elaborar un Plan de negocio para la comercialización de la fruta yaka procesada que aproveche las propiedades de la misma que reúna el análisis así como las estrategias de mercado necesarias.

1.5.2 Objetivos específicos.

1. Identificar el mercado potencial de consumidores para la comercialización del producto.
2. Estudiar el mercado y la oferta actual para reconocer las oportunidades que se presenten para el producto y adecuar el posicionamiento con base en estrategias generales de negocios y para cada variable de la mezcla de marketing.
3. Determinar los costos y gastos relacionados con el proceso productivo y organizacional, así como los insumos y equipos necesarios.
4. Estimar los flujos futuros de ingresos de acuerdo al potencial de mercado y determinar indicadores financieros y comerciales que apoyen la factibilidad de la comercialización de yaka procesada.

1.6 Justificación de la investigación.

La alta incidencia de enfermedades presentes en nuestra población y que a su vez son provocadas por malos hábitos alimenticios y de consumo de otro tipo de productos nocivos

a la salud hacen que en la actualidad exista el interés por parte de varias empresas de presentar productos que prevengan, controlen o mejoren estos problemas de salud. Como se mostró en la tabla 1, la tasa de mortalidad por diabetes, ocupa el tercer lugar a nivel nacional, esto motiva la propuesta de iniciar un negocio que ayude a disminuir ese negativo impacto.

Debido a los factores antes mencionados este plan de negocios propone en corto y mediano plazo hacer foco en la comercialización del producto tomando como base el aspecto medicinal, debido al aumento de la tendencia y preferencias de los consumidores hacia el uso de medicina alternativa basada en elementos naturales y también a la prevención de enfermedades. En resumen, las siguientes son las características que promueven la presentación de este plan y el interés por la explotación de esta fruta y su comercialización:

1. Diferentes usos médicos naturales en enfermedades de alta incidencia en la población, es decir el aporte de este producto esta direccionado a disminuir el impacto tanto económico como social que se presenta en el país por causa de la alta presencia de enfermedades provocadas por malos hábitos alimenticios.
2. Usos médicos preventivos mediante una alternativa de consumo natural y el crecimiento del uso de productos de origen natural y vegetal por parte de la población. En este caso el enfoque será en la prevención y el control de la diabetes.
3. Interés en generación de ingresos a base de emprendimiento por parte de los autores de este trabajo de investigación.

En el desarrollo de la propuesta se analizaron cuáles de los diferentes usos son los que se aprovecharán al inicio del negocio y así mismo las mejores formas de que estos sean comunicados al mercado para lograr mejores resultados en la comercialización.

Para reforzar la idoneidad de esta propuesta, hay que tener en cuenta el hecho de que el estado promueve la aplicación de la matriz productiva y que dentro de la misma podemos encontrar al sector de “Alimentos frescos y procesados” dentro del grupo de industrias priorizadas, como se indica en la figura 3 según información extraída del folleto informativo de la Senplades (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo) (Senplades, 2012, pág. 19):

Tabla 2:

Matriz Productiva del Ecuador

Sector	Industria
Bienes	1. Alimentos frescos y procesados 2. Biotecnología (bioquímica y medicina) 3. Confecciones y calzado 4. Energías renovables 5. Industria farmacéutica 6. Metalmecánica 7. Petroquímica 8. Productos forestales de madera
Servicios	9. Servicios ambientales 10. Tecnología (software, hardware y servicios informáticos) 11. Vehículos, automotores, carrocerías y partes 12. Construcción 13. Transporte y logística 14. Turismo

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación (Senplades, 2012, pág. 19)
 Elaborado por: Los autores

1.7 Delimitación de la investigación

Campo: Proyectos de negocios

Área: Transformación y comercialización

Aspecto: Plan de negocios, transformación de materia prima, comercialización de producto terminado.

Tema: Plan de negocio para la comercialización de la fruta Yaka procesada.

Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, Guayaquil.

Delimitación temporal: Enero del 2017 a diciembre del 2017.

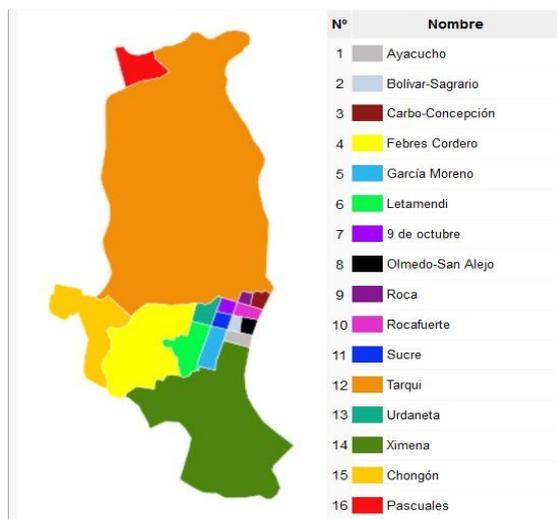


Figura 2. Delimitación geográfica del proyecto

Fuente: Mirada UCSG (Mirada UCSG, 2016)

1.8 Limitaciones de la investigación

La presente investigación presenta las siguientes limitaciones:

1. En cuanto al desarrollo de la investigación.

- Dificultad en conseguir información completa y correcta acerca del tamaño del mercado, principalmente de forma gratuita. Esto obliga a los autores a basar la investigación con datos de organismos de estado, los cuales no siempre estudian o muestran informes de un sector económico específico, como es el caso del mercado farmacéutico o sectores relacionados.

2. En cuanto a la ejecución del proyecto.

- Si el monto total del proyecto abarca cifras superiores a \$40.000 se tendrá problemas en cuanto al financiamiento con capital propio, lo cual obligará a la búsqueda de financiamiento externo que conlleva un pago de intereses y así mismo la limitante de ser otorgado por parte de las instituciones financieras.

1.9 Idea a defender

Si se elabora un plan de negocios para la comercialización de la fruta yaka procesada, se aprovecharán las propiedades de la misma y contribuirá a la buena salud de los consumidores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes referenciales de la investigación

En este punto se expusieron diferentes trabajos previos realizados por otros autores que fueron relacionados con el trabajo que se desarrolló en esta investigación, este tipo de antecedentes referenciales sirvió para dar pistas acerca del producto, resultados o hallazgos previos, tipos de investigación, conclusiones, etc., en fin, todo aquello que ayudó a aumentar y mejorar los conocimientos que se deben tener para presentar este plan de negocios.

Como antecedentes referenciales directos se esperó que cada trabajo encontrado cumpla con las siguientes características:

- Que haya sido un plan de negocios o plan de marketing
- Que haya presentado una propuesta de negocios acerca de la yaka
- Que su desarrollo haya sido a nivel local

En caso de no encontrarse un número aceptable de antecedentes referenciales directos, se tomaron en cuenta otros trabajos de investigación de carácter similar, los mismos que estuvieron bajo los siguientes parámetros:

- Investigaciones o artículos científicos acerca de la yaka o de productos de origen natural
- Planes de negocios o de marketing de productos de origen natural que no sean yaka
- Estudios, investigaciones, planes de negocios o de marketing de yaka o similares que no se hayan realizado dentro del país

Como se dijo al comienzo de este punto, el objetivo fue obtener la mayor cantidad de información posible y aprender de la experiencia de otros autores, apalancando el desarrollo de este trabajo en conocimientos, metodologías, herramientas y resultados previos. Para estos fines, se presentan a continuación los siguientes resúmenes de trabajos como antecedentes de esta investigación:

1. La autora Karen Castillo presenta como tesis de grado para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Esmeraldas (PUCESE) un trabajo denominado Plan de negocio para el centro naturista “El jardín del edén” dedicada a la distribución y comercialización de productos naturales. El trabajo se realizó con la finalidad de mejorar el posicionamiento en el mercado, mejorar la imagen y la rentabilidad, del negocio ubicado en la ciudad de Esmeraldas. En cuanto a la investigación la autora (Castillo Prado, 2014, pág. viii) indicó:

“En esta investigación se realizó un tipo de estudio descriptivo en el cual se analizaron varios negocios y se hizo una comparación para mejorar los problemas que tiene la empresa; también se investigó la cultura que tienen los esmeraldeños al momento de comprar productos naturales, gustos, preferencias, entre otros, las técnicas utilizadas fueron documentales y de campo, en esta última se aplicaron encuestas en el que el sujeto de investigación fueron las familias esmeraldeñas y las entrevistas se realizaron a los propietarios de los locales”.

En cuanto a los resultados financieros, la inversión inicial fue de \$15.583, obteniendo un VAN de \$22.948, una TIR de 17.77%, en un periodo de retorno de 5 años.

2. El autor Carlos Vela presentó como tesis de grado para la Universidad de las Américas (UDLA) un trabajo denominado “Plan de negocio para la producción y comercialización de productos farmacéuticos a base de dermatoina vegetal en la ciudad de Quito”. El trabajo se realizó con la finalidad de formar una compañía dedicada al sector del cuidado de la salud, específicamente en la industria farmacéutica, proponiendo como primer producto de introducción al mercado un jabón íntimo femenino llamado “Fempure”.

En el aspecto de metodología de la investigación no se mencionaron enfoques específicos ni tipos de investigación realizados en el trabajo, pero si se pudo encontrar información de la competencia extraída de forma documental y mediante observación.

En cuanto a los resultados financieros, la inversión inicial fue de \$87.377, obteniendo un VAN de \$58.638, una TIR de 55.60%, en un periodo de retorno de 5 años (Vela Calle, 2012, pág. viii).

3. Los autores Danny Suarez y Marcos Schuldt presentaron como tesis de grado para la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil (UPS) un trabajo denominado “Plan estratégico de marketing enfocado a los productos Cinnamon complex y Triple garlic de Nature’s Garden en la ciudad de Guayaquil”. El trabajo se realizó con la finalidad de mejorar la rotación en unidades de estas marcas para equiparar los volúmenes de ventas con los productos estrellas de la empresa, partiendo de la correcta comunicación al mercado de los beneficios y las bondades que proporcionan estos productos.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo y se emplearon las encuestas para la recopilación de datos además de fuentes bibliográficas.

El plan de mercadeo tuvo una aplicación de seis meses y su costo total fue \$1.069.942, aplicando herramientas publicitarias únicamente por medios tradicionales (Suarez Quintero & Shuldt Cevallos, 2015, pág. 79).

4. La autora Connie Jiménez presentó como tesis de grado para Escuela Agrícola Panamericana Zamorano – Honduras un trabajo denominado “Plan de negocios para la producción y comercialización de té de infusión a base de Stevia rebaudiana, en Ecuador”. El trabajo se realizó con la finalidad de incursionar en un negocio agroindustrial que se enfoque en el procesamiento de la hoja de Stevia, para la elaboración de té de infusión. En palabras de la autora (Jimenez Romero, 2015, pág. iii):

“Para evaluar la viabilidad del establecimiento del proyecto se elaboró el plan de negocios que consiste en el conglomerado de estudios; entre ellos: estudio de mercado, técnico operativo, análisis ambiental, análisis legal y financiero. Adicionalmente se ha complementado con el diseño de la estrategia a través del análisis del entorno en el cual se desarrollará el negocio. El proyecto resulta atractivo en términos de mercado al existir una demanda potencial para el producto infusión de té a base de Stevia, el cual no requiere endulzante. El proyecto es financieramente rentable al presentar un VAN de \$28,901.14, una TIR de 39.45% que supera el costo de oportunidad y un período de recuperación de la inversión de 3.03 años”.

5. El autor Diego Valarezo presentó como tesis de grado para Universidad Técnica de Ambato (UTA) un trabajo denominado “Análisis de factibilidad para la creación de una empresa que elabora frutos deshidratados en la ciudad de Ambato”. El trabajo se realizó con la finalidad de incursionar en un negocio agroindustrial aprovechando la facilidad en la producción de frutas que tiene la región y el interés de los consumidores por nuevas variedades de productos que sean saludables y que proporcionen otras alternativas en cuanto a su presentación y sabores.

El enfoque que presentó la investigación fue mixto y con fuentes de información primarias basando la obtención de datos en investigación de campo. Los tipos de investigación propuestos fueron exploratorio, descriptivo y explicativo.

En cuanto a los resultados financieros, la inversión inicial es de \$14.063, obteniendo un VAN de \$15.890, una TIR de 61.76%, en un periodo de 5 años (Balarezo Lopez, 2009, págs. 101-102).

6. El profesor Dr. Francisco Rojas Ochoa, presentó en el año 2013 un artículo para la Revista Cubana de la Salud Pública llamado “Algo más sobre medicina natural y tradicional”, habla sobre la homeopatía y las terapias florales, dentro del mismo expresa textualmente lo siguiente acerca de los tratamientos naturales (Rojas Ochoa, 2013):

“Este sistema de tratamiento es el más perfecto que se le ha ofrecido a la humanidad desde tiempos inmemoriales. Tiene el poder de curar las enfermedades; y por ser sencillo, puede utilizarse en casa. Su sencillez precisamente, unida a sus efectos de curación de todo, hace que sea maravilloso. No se requiere ciencia alguna, ni conocimientos previos, aparte de los sencillos métodos que aquí se describen; y los que más beneficios conseguirán de este regalo enviado por Dios serán aquellos que lo conserven tan puro como es: libre de ciencia y de teorías, pues todo en la naturaleza es muy simple”.

7. Los profesionales médicos Dr. Francisco Rojas, Dr. Luis Silva, Dr. Félix Sansó y Dra. Patricia Alonso presentaron en el 2013 un artículo para la Revista Cubana de la Salud Pública llamado “El debate sobre la Medicina Natural y Tradicional y sus implicaciones para la salud pública” en el realizan una exposición sobre la importancia de la medicina natural, sus implicaciones a través del tiempo y la

importancia dentro de una sociedad, de lo cual podemos destacar lo siguiente (Rojas Ochoa, Silva Ayçaguer, Sansó Soberats, & Alonso Galbán, 2013):

“En Cuba, inmerso en el perfeccionamiento de su modelo económico y social, se han trazado pautas generales de actuación con vistas al futuro mediano e inmediato. Una de ellas reclama prestar la máxima atención al desarrollo de la medicina natural y tradicional. Tal directiva reivindica implícitamente la aplicación de recursos terapéuticos que puedan ser valiosos desde el punto de vista, tanto de la racionalidad operativa como económica. Dado que alude a la necesidad de desarrollar esta modalidad, implicaría aplicar tales métodos cuando sean pertinentes, seguros y eficaces, y también aquilatar la mejor forma de hacerlo así como valorar sus méritos reales a través de los estándares universalmente aceptados para la evaluación de tecnologías. Obviamente, ello no equivale a convalidar cualquier propuesta que se haga o cualquier afirmación solo por el hecho de que se realice en su nombre.

Por su trascendencia para la salud pública, la necesidad de prestar atención a las también llamadas "medicinas alternativas" ha sido expuesta en diversas latitudes”.

8. Como tesis de grado el autor José Ube presentó en la Universidad de Guayaquil (UG) en el año 2014 un trabajo denominado “Organización de pronósticos de ventas en la empresa Alimensabor”. El trabajo está orientado a mejorar la productividad y competitividad de la empresa mediante estrategias para el envasado y comercialización de productos y evidentemente también incluye una propuesta de implantación de un método estadístico para la determinación de las ventas futuras para mejorar la gestión de pedidos de materias primas, acerca de los resultados financieros encontrados el autor puntualiza lo siguiente (Ube Fajardo, 2014):

“El costo de las soluciones planteadas asciende a \$24.431,41 de los cuales \$13.941,76 corresponden a la inversión fija y \$10.489,65 al Capital de operación, cifras que generan una Tasa Interna de Retorno del 115,47%, un Valor Actual Neto de \$31.787,11 y un coeficiente beneficio costo de 2,60, incrementando las ventas en un 12,66% con respecto al año actual, por tal motivo, la propuesta es conveniente para la organización”.

9. En el año 2003 tres investigadores representando a la Universidad de Barcelona, Universidad de la República de Uruguay y a la Universidad de Buenos Aires, presentaron un artículo científico acerca de las plantas medicinales y la fitoterapia denominado “Plantas Medicinales y Fitoterapia: ¿Indicadores de Dependencia o Factores de Desarrollo?”, cuya orientación busco dar pautas acerca del aporte social y de las políticas a nivel internacional que tienen ciertos países en estas áreas de la salud, de lo cual se puede resumir lo siguiente (Cañigueral, Dellacassa, & Bandoni, 2003, pág. 2):

“Los medicamentos fitoterápicos están constituidos por ingredientes activos de origen vegetal formulados bajo la forma farmacéutica más adecuada para su administración. La posibilidad de utilización de la Fitoterapia en las prácticas terapéuticas, con sustento científico, exige acciones multisectoriales que involucren desde la producción primaria de plantas medicinales hasta el establecimiento de los procesos de control de calidad de las materias primas y medicamentos. La Fitoterapia podría transformarse entonces, de ser actualmente un indicador de dependencia, en un factor real de desarrollo para la agroindustria farmacéutica de Latinoamérica, si fuera encarada por las políticas de ciencia y tecnología regionales y nacionales con un criterio más moderno y ecuánime, y en consonancia con las necesidades de la población”.

“En Ecuador, desde 1999, existe una regulación sobre normas y procedimientos para el registro y control de productos naturales de uso medicinal y establecimientos en donde se fabrican, almacenan y comercializan 33. Además, en el Ministerio de Salud se ha formulado un programa sobre salud indígena y en la Región Amazónica se ejecutan algunos programas propiciados por organismos no gubernamentales, que llevan adelante pequeños proyectos de integración de las prácticas médicas. También hay referencias de trabajos con plantas medicinales y promoción de formas farmacéuticas tradicionales” (Cañigueral, Dellacassa, & Bandoni, 2003, pág. 7).

10. La investigadora Esther Herrera, realizó una investigación para el Centro de Investigación Científica de Yucatán que enfatiza las características generales de esta fruta y sus amplios usos tanto directos como de sus productos derivados, dentro de

esta investigación llamada “La yaka, una fruta muy singular y sus usos tradicionales”, se señala (Herrera Canto, 2015, pág. 1):

“Se ha reportado que contiene abundantes nutrientes, antioxidantes, facilita el equilibrio celular porque contiene suficiente potasio y mejora la digestión por su alto contenido de fibras, las semillas están rodeadas de una cubierta carnosa (arilo) a los que se les llama bulbos, mismos que se secan y se fríen en aceite para comer con sal como papas fritas; igualmente son fermentados y destilados para producir un potente licor. Las semillas también se pueden consumir hervidas, asadas o cocidas, tostadas y molidas, empleándose para hacer una harina que se mezcla con la harina de trigo para elaborar postres”.

“Por otro lado, la madera de esta especie es muy popular en la fabricación de muebles y marquetería por su fuerte coloración amarilla, así como también en la construcción y fabricación de instrumentos musicales. Adicionalmente, el látex caliente se emplea en las casas como cemento para la reparación de porcelana y loza y para calafatear embarcaciones. De igual manera, debido a su alto contenido el aserrín o virutas de la madera cuando hervidos, se obtiene un rico colorante amarillo el cual es usado para teñir la seda y el algodón en las túnicas de los sacerdotes budistas. Además se le conoce por su uso en la medicina tradicional, con fines de antiasmático, antidiarreico, tratamiento de conjuntivitis, diabetes, antihelmíntico, otitis, eliminación de verrugas, y tratamiento de la hipertensión arterial”.

11. Para la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en México se presentó un trabajo denominado “Optimización del néctar de yaka termoultrasonificado sobre estabilidad física y ácido ascórbico”, por parte de los investigadores Cruz y Valdez acerca de la optimización de la pulpa de yaka, del cual se extraen los siguientes párrafos (Valdez Lopez & Cruz Cansino, 2015):

“La yaka (*Artocarpus heterophyllus*) es una fruta tropical con bombillas y de textura suave, perteneciente de la familia de las Moráceas. Se cultiva ampliamente en países de clima tropicales, incluyendo el subcontinente Indio, el sur de China, los países del sureste de Asia, África y los países de América Latina”.

“El fruto se divide principalmente en tres partes, el eje de la fruta, el perianto persistente y el verdadero fruto. El perianto se compone de tres regiones comestibles; el bulbo, la región fusionada media y el superior libre. El peso del fruto oscila entre 2 y 3 Kg, de los cuales la proporción es 59% de pulpa, 37% de cáscara y 4 % de semilla. La yaca madura es de color amarillo y aromático y dentro contiene semilla, cada fruto es cilíndrico de forma ovoide y tienen una longitud de 30-40 cm”.

2.2 Resumen de antecedentes referenciales

Una vez mostrados los diferentes antecedentes de investigación realizados acerca de la yaca o sobre medicina alternativa o la fitoterapia, tanto en aspectos médicos como en aspectos de negocios, se presenta el siguiente resumen con el fin de ver gráficamente los diferentes hallazgos de investigación previos en la tabla 2:

Tabla 3:

Resumen de antecedentes referenciales

No.	TITULO DEL TRABAJO	AUTORES	UNIVERSIDAD O CENTRO DE INVESTIGACION	TIPO DE TRABAJO	AÑO	RESULTADOS
1	Plan de negocio para el centro naturista “El jardín del edén”	Karen Castillo	Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Esmeraldas	Proyecto de grado	2014	Inversión inicial \$15.583, VAN \$22.948, TIR 17.77%, periodo de retorno 5 años
2	Plan de negocio para la producción y comercialización de productos farmacéuticos a base de dermatoina vegetal en la ciudad de Quito	Carlos Vela	Universidad de las Américas – Quito	Proyecto de grado	2012	Inversión inicial \$87.377, VAN \$58.638, TIR 55.60%, periodo de retorno 5 años
3	Plan estratégico de marketing enfocado a los productos Cinnamon complex y Triple garlic de Nature’s Garden en la ciudad de Guayaquil	Danny Suarez y Marcos Schuldt	Universidad Politécnica Salesiana – Guayaquil	Proyecto de grado	2015	El plan de mercadeo tiene una aplicación de 6 meses y su costo total es \$1.069.942
4	Plan de negocios para la producción y comercialización de té de infusión a base de Stevia rebaudiana, en Ecuador	Connie Jiménez	Escuela Agrícola Panamericana Zamorano – Honduras	Proyecto de grado	2015	VAN \$28,901.14, TIR 39.45%, período de recuperación 3.03 años
5	Análisis de factibilidad para la creación de una empresa que elabora frutos deshidratados en la ciudad de Ambato	Diego Valarezo	Universidad Técnica de Ambato	Proyecto de grado	2009	Inversión inicial \$14.063, VAN \$15.890, TIR 61.76%, periodo de retorno 5 años
6	Algo más sobre medicina natural y tradicional	Francisco Rojas	Revista Cubana de la Salud Publica	Artículo científico	2013	Este sistema de tratamiento es el más perfecto que se le ha ofrecido a la humanidad desde tiempos inmemoriales. Tiene el poder de curar las enfermedades; y por ser sencillo, puede utilizarse en casa

7	El debate sobre la Medicina Natural y Tradicional y sus implicaciones para la salud pública	Rojas, Silva, Sansó y Alonso	Revista Cubana de la Salud Publica	Artículo científico	2013	Por su trascendencia para la salud pública, la necesidad de prestar atención a las también llamadas "medicinas alternativas" ha sido expuesta en diversas latitudes
8	Organización de pronósticos de ventas en la empresa Alimensabor	José Ube	Universidad de Guayaquil	Proyecto de grado	2014	Inversión inicial \$24.431,41 TIR 115,47%, VAN \$31.787,11 coeficiente beneficio costo de 2,60
9	Plantas Medicinales y Fitoterapia: ¿Indicadores de Dependencia o Factores de Desarrollo?	Cañigueral, Dellacassa y Bandoni	Universidad de Barcelona, Universidad de la República de Uruguay y Universidad de Buenos Aires	Artículo científico	2003	La posibilidad de utilización de la Fitoterapia en las prácticas terapéuticas, con sustento científico, exige acciones multisectoriales que involucren desde la producción primaria de plantas medicinales hasta el establecimiento de los procesos de control de calidad de las materias primas y medicamentos
10	La yaca, una fruta muy singular y sus usos tradicionales	Esther Herrera	Centro de Investigación Científica de Yucatán	Artículo científico	2015	Se ha reportado que contiene abundantes nutrientes, antioxidantes, facilita el equilibrio celular porque contiene suficiente potasio y mejora la digestión por su alto contenido de fibras
11	Optimización del néctar de yaca termoultrasonicado sobre estabilidad física y ácido ascórbico	Cruz y Valdez	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	Artículo científico	2015	El fruto se divide principalmente en tres partes, el eje de la fruta, el periato persistente y el verdadero fruto. El periato se compone de tres regiones comestibles; el bulbo, la región fusionada media y el superior libre

Elaborado por: Los autores

2.3 Fundamentación teórica

Adicional a la investigación bibliográfica orientada a la ampliación de conocimientos con base en trabajos investigativos previos de diferentes orientaciones, tanto en el plano de negocios como de carácter científico, es pertinente también la indagación sobre teorías formales que ayudaron al planteamiento teórico de este trabajo de investigación, para lo cual se extrajeron los siguientes conceptos:

2.3.1 Plan de negocios

Se ha seleccionado este tema con el fin de proponer este trabajo de grado ya que es la requerida para formalizar emprendimientos, debido a que abarca las diferentes áreas funcionales que un negocio posee, a continuación se muestran varios puntos que la Corporación Financiera Nacional recomienda considerar al momento de elaborar un plan de negocios (CFN, 2015, pág. 1):

“El Plan de Negocios es aquel documento que esquematiza de manera clara la información necesaria para conocer si el nuevo negocio o la ampliación de la actividad productiva va ser exitosa y rentable. Uno de los errores frecuentes en estas iniciativas es no vislumbrar resultados alcanzables. Es imprescindible identificar las fortalezas y las necesidades para no incurrir en el desperdicio de recursos”.

“Para emprender un negocio exitoso no basta con buenas intenciones, hay que tener una guía profesional, o sea, un buen plan de negocios ya que las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene claro cómo transformarla en realidad pueden no encontrar apoyo, de esta manera este documento se convertirá en una guía y base para concretar el inicio de operaciones de su propia empresa o la expansión de su negocio que le permita operar de manera eficiente, preservando su patrimonio, y optimizando recursos que aumenten su rentabilidad”.

Existen siete pasos para hacerlo, aunque éstos pueden ajustarse según la complejidad de cada unidad de negocio:

- 1. Descripción del negocio:** El detalle de cómo será el negocios propuesto, su actividad principal, su organización, sus estrategias principales, su visión de mercado, etc.

2. Nichos de mercados deseados: Aquí deben incluirse los segmentos prioritarios de clientes que desea atender la empresa con sus productos, deben por supuesto explicarse las características de este segmento de clientes.
3. Posicionamiento del negocio: Esto indica en que características para sus productos o servicios propone la empresa a sus consumidores frente a lo que presenta la competencia; se debe tener claro qué lugar se quiere ocupar en el mercado y en los consumidores.
4. Competencia: Tener en cuenta quienes son los competidores directos, que ventajas o debilidades presentan, quienes podrían ser los competidores en un futuro inmediato y que productos podrían considerarse sustitutos del nuestro.
5. Costo de producción y desarrollo: Es necesario estimar claramente qué valor o costo tiene para la empresa el desarrollo de sus productos, la fabricación y su promoción en el mercado.
6. Ventas y Marketing: ¿Cuáles serán las estrategias comerciales de la empresa?, que cobertura o modelo comercial debe tener el negocio para promocionar sus productos, qué estrategias de marketing se implementarán versus la competencia.
7. Fortalezas gerenciales: Las habilidades directivas marcan el camino del negocio, son importantes estas fortalezas pues de acuerdo al conocimiento del mercado que tengan sus directivos y de su conocimiento técnico, dependerá el éxito del negocio.

Posterior a la definición de los puntos anteriores, el emprendedor es capaz de plasmar ese análisis previo, en lo que será su propuesta de negocio, dentro de la cual debe incluir los siguientes puntos de acuerdo a la naturaleza de su negocio (CFN, 2015, págs. 3-5):

1. Datos generales de la empresa

- Resumen Ejecutivo
- Presentación
- Planeación estratégica
- Asignación administrativa
- Planificación legal
- Estructura legal
- Sistema tributario y legal
- Normas sanitarias
- Aranceles, mecanismos y permisos de exportación

2. Planificación técnica

- Aspectos tecnológicos del proyecto
- Selección de la tecnología
- Análisis de la capacidad de la planta
- Costo de mantenimiento
- Sistemas de control de calidad
- Inspección
- Planificación ambiental
- Planificación financiera

2.3.2 Planeación estratégica

Como se vio en el concepto del plan de negocio, la planeación estratégica del negocio basada en el análisis de la industria debe constar en el plan empresarial; es decir, se debe realizar un análisis interno y del entorno para medir todo factor que la empresa pueda solucionar por sí misma y todos aquellos factores que no dependan de ella pero para los que sí pueda preparar estrategias.

A continuación se detallan definiciones acerca de la planeación estratégica que nos proporciona la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2009, pág. 5):

“La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se

tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto”.

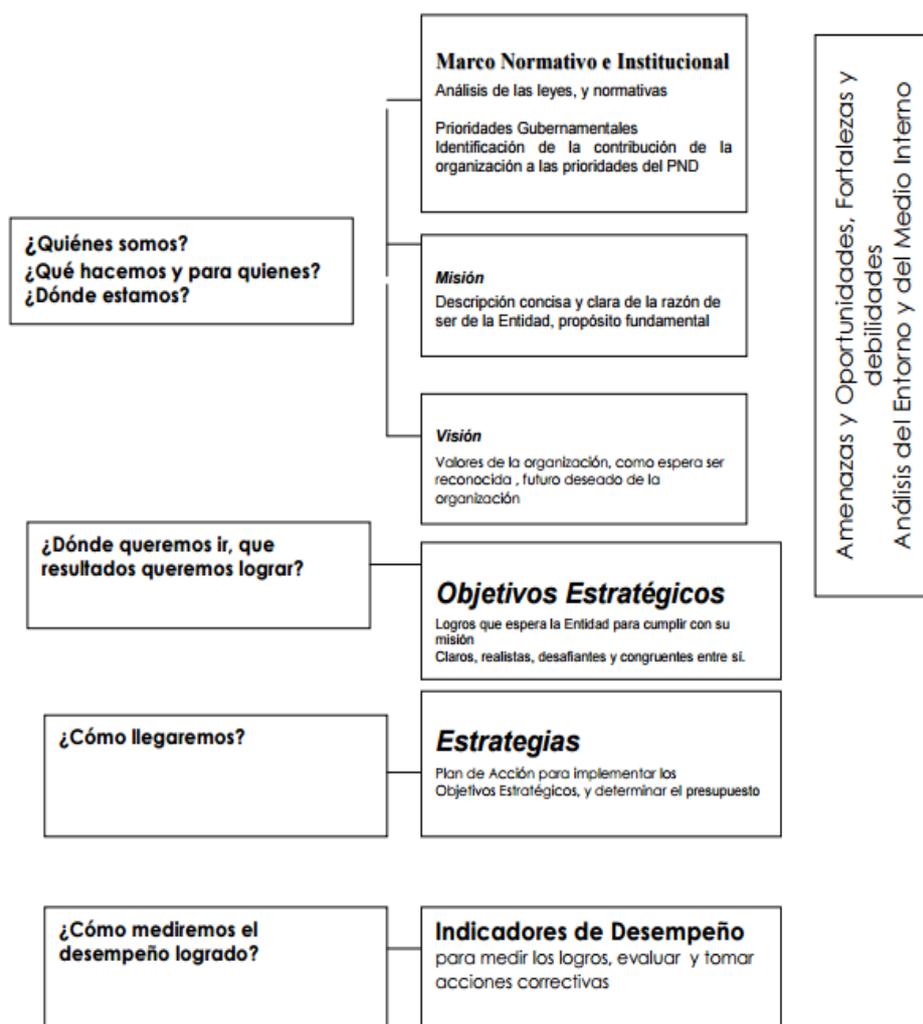


Figura 3. Esquema de la planeación estratégica

Fuente: Manual de planeación estratégica (CEPAL, 2009, pág. 5)

En el mismo manual de planeación estratégica de la CEPAL, se encuentran los siguientes aspectos dentro de los componentes de la planeación estratégica (CEPAL, 2009, pág. 23):

1. **Misión** - ¿Quiénes somos, Qué hacemos, para quiénes?
2. **Visión** - ¿Cómo queremos ser reconocidos?
3. **Objetivos Estratégicos** - ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

4. Estrategias y Planes de Acción

5. Indicadores de desempeño

2.3.3 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL está relacionado a la evaluación del macro entorno al que se verá enfrentada la empresa, aquí se incluyen los factores que no son de directo control de la alta dirección, bajo el acrónimo de PESTEL se detallan los siguientes aspectos:

- Políticos: Políticas o prácticas de gobierno, subvenciones, bonos, subsidios, política fiscal, etc.
- Económicos: Ciclos económicos, políticas económicas del gobierno, tipos de interés, factores macroeconómicos en general, tasas cambiarias, nivel de inflación.
- Sociales: Niveles y preferencias de consumo, nivel de ingresos y otras características demográficas de la población.
- Tecnológicos: Impacto de la tecnología en el mercado y las empresas, niveles de inversión en NTIC's, cambios tecnológicos futuros.
- Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía, manejo de residuos, aspectos sobre calentamiento global regularizados, etc.
- Legales: Licencias y patentes, leyes laborales, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud ocupacional, sectores protegidos o regulados.

Como se puede observar, cada uno de los factores mencionados corresponde a fuerzas externas del mercado y que pueden limitar o permitir la presencia o continuidad de un negocio.

Se debe plasmar cada uno de ellos en una matriz que mida el peso de cada uno dentro de nuestro análisis de negocios, esto con el fin de plantear estrategias posteriores para tratar de atenuar los más limitantes. En caso de encontrarse con barreras muy altas dentro del análisis, quizás el inversionista debe revisar las alternativas de inversión y cambiar de negocio ya que a barreras más altas mayor riesgo de fracaso.

2.3.4 Análisis FODA

Dentro del análisis estratégico, adicional al modelo PESTEL, es necesario también hacer una evaluación de las características internas favorables o no para la empresa y como se

balancearán estas frente a características externas del mercado y de la competencia; para esto se aplica la conocida herramienta denominada análisis FODA, la misma que significa lo siguiente:

- Fortalezas: Todo factor interno que de una ventaja a la empresa o al producto frente a la competencia
- Oportunidades: Cualquier característica del mercado que genere un crecimiento de negocio o nuevas oportunidades de negocios para la empresa y en algunos casos para la competencia en general.
- Debilidades; Aquí se deben considerar todos los aspectos del negocio o del producto que estén frenando su comercialización u otro tipo de funciones internas de la empresa que limiten su gestión frente al mercado.
- Amenazas: Estas constituyen todos los aspectos externos que puedan poner en peligro la continuidad del negocio o comercialización de un producto, estas amenazas pueden venir del mercado, de la competencia o por temas políticos.

Es conveniente colocar cada factor encontrado dentro de cada variable del FODA en una matriz con el fin de ponderarlos y ver cuál es la afectación o beneficio que presenta cada uno para la empresa. Se debe mencionar que este análisis se puede realizar tanto para la empresa como para el producto mismo en casos en que se trate de un producto nuevo que sea presentado por una empresa sin historial de operaciones.

El objetivo de este análisis es presentar estrategias que ayuden a contrastar las debilidades y amenazas, frente a las fortalezas y oportunidades, ya que se puede dar el caso que los factores externos limiten o sean mayores a los beneficios que tengamos con nuestros factores internos.

2.3.5 Estimación de mercado potencial

Al tratarse de un producto del cual hasta ahora no se posee información de mercado, ni de fuentes directas, ni como resultado de fuentes bibliográficas o trabajos previos de investigación, es pertinente conocer modelos y formas de estimación o medición del mercado potencial que se podría alcanzar con la implementación de esta propuesta, así mismo esto servirá para cuantificar la información del proyecto.

Existen varias formas de dar una determinación numérica al mercado en el que una empresa proyecta participar, las más reconocidas son las siguientes (CEEI, 2009, pág. 1):

1. Método de ratios sucesivos

En este método se aplican porcentajes de forma sucesiva a cada segmento del mercado total con el fin de ir descomponiendo el mismo hasta llegar a un mercado objetivo.

Ejemplo: Imagina que, un emprendedor que quiere montar un centro de enseñanza de artes marciales dispone de la siguiente información para el cálculo del tamaño de su mercado:

- La población entre 20-40 años que reside en su área de influencia es de 6.000 personas.
- Un 25% de la población entre 20-40 años practica algún deporte.
- Un 10% de los deportistas practican algún tipo de arte marcial.
- Un 60% de los que practican artes marciales lo hacen en centros privados.

La aplicación del método de ratios sucesivos consistiría en lo siguiente:

$$\begin{aligned} & \mathbf{6.000} \text{ personas} \\ & \text{(Aplicamos el porcentaje del 25\%)} \\ & \mathbf{6.000 \times 0,25 = 1.500} \text{ personas practican algún deporte} \\ & \text{(Aplicamos el porcentaje del 10\%)} \\ & \mathbf{1.500 \times 0,10 = 150} \text{ personas practican artes marciales} \\ & \text{(Aplicamos el porcentaje del 60\%)} \\ & \mathbf{150 \times 0,60 = 90} \text{ personas practican artes marciales en centros privados} \end{aligned}$$

2. Método de la construcción del mercado

Consiste en la sumatoria de cada promedio de ventas por competidor, agrupando primero a los competidores dentro del mercado según sus características y tamaño, el resultado final será una ponderación entre el peso de cada grupo por las ventas promedio por grupo.

Ejemplo: Supón que, un emprendedor desea crear una empresa dedicada a la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento. Sabe que en su zona de influencia hay cien empresas que se clasifican por su volumen medio de gasto, de la siguiente forma:

Tabla 4:

Método de construcción de mercado

Tipo de empresa	No. de empresas	Gasto anual
TIPO A	50	1.440 EUROS/ANO
TIPO B	25	4.320 EUROS/ANO
TIPO C	15	7.200 EUROS/ANO
TIPO D	10	15.000 EUROS/ANO

Fuente: Emprenemjunts (CEEI, 2009, pág. 2)
Elaborado: por los autores

El mercado potencial de la zona sería de:

$$1.440 \times 50 + 4.320 \times 25 + 7.200 \times 15 + 15.000 \times 10 = 438.000 \text{ euros.}$$

3. Método de cuotas

En este método se estima la cuota porcentual que corresponde al grupo de empresas al que apunta nuestro negocio y conociendo también el total de productos disponibles en ese mercado con el fin de conocer cuál es el volumen de productos o de clientes al que se podrá acceder de acuerdo a las características de la empresa.

Ejemplo: Imagina que un emprendedor quiere crear una carpintería metálica. Sabe que en su zona de influencia se construyen cada año 3.000 viviendas. Asimismo, ha averiguado que las empresas más importantes se llevan el 60% de ese mercado y dejan el 40% para las empresas más pequeñas.

3.000 viviendas

$$0,60 \times 3.000 = 1.800 \text{ viviendas}$$

$$0,40 \times 3.000 = 1.200 \text{ viviendas}$$

El tamaño del mercado potencial sería de 1.200 viviendas.

4. Opinión de los expertos

Según este método, la estimación del mercado no se apoya en unos datos objetivos sino en la opinión de un experto en la materia. De las aportaciones individuales facilitadas por varios expertos se extrae una estimación media.

Estos expertos de mercado pueden estar a la interna de la organización o pueden

presentarse como consultores externos.

5. Observación

Tratar de medir la demanda potencial haciendo un seguimiento a los competidores en la zona de influencia con el fin de estimar y proyectar la venta promedio de productos. Este proceso puede aplicarse a nivel de minoristas pues ahí es donde se puede observar la interacción directa entre el consumidor final y el proveedor.

Ejemplo: Se presenta un ejemplo en el que se estudia la afluencia de público a un punto de venta, para conocer el número de clientes y la rentabilidad del mismo. Ello permite sopesar las posibilidades de apertura de otro punto de venta similar.

Tabla 5:
Cuotas por observación

HORAS		PERSONAS	DÍAS	TOTAL	ENTRAN
10:00	10:05	8	3	24	4
10:15	10:20	16	3	48	3
10:30	10:35	10	3	30	7
10:45	10:50	14	3	42	4
11:00	11:05	12	3	36	1
11:15	11:20	19	3	57	3
11:30	11:35	22	3	66	5
11:45	11:50	25	3	75	2
12:00	12:05	17	3	51	4
12:15	12:20	24	3	72	3
12:30	12:35	17	3	51	7
12:45	12:50	18	3	54	4
13:00	13:05	22	3	66	1
13:15	13:20	26	3	78	3
13:30	13:35	18	3	54	5
13:45	13:50	15	3	45	2
16:30	16:35	8	3	24	4
16:45	16:50	6	3	18	3
17:00	17:05	11	3	33	7
17:15	17:20	13	3	39	4
17:30	17:35	10	3	30	1
17:45	17:50	23	3	69	3
18:00	18:05	27	3	81	5
18:15	18:20	21	3	63	2
18:30	18:35	18	3	54	4
18:45	18:50	12	3	36	3
19:00	19:05	17	3	51	7
19:15	19:20	13	3	39	4
19:30	19:35	11	3	33	1
19:45	19:50	13	3	39	3
20:00	20:05	10	3	30	5
		496	3	1488	114

Elaborado por: Los autores

2.3.6 Herramientas de marketing

Sin profundizar en el análisis económico de nuestro mercado, podemos decir que siempre se ha caracterizado por ser un entorno altamente competitivo, pues los diversos económicos

sufridos, han hecho que las empresas constantemente modifiquen sus estrategias y en ciertas ocasiones incluso se vuelvan reactivas.

Es precisamente en entornos competitivos fuertes que se hace más necesaria una correcta aplicación de estrategias de mercadeo adecuadas, las mismas que no siempre tienen que ver con el precio, sino con otras características distintivas que se le puedan dar a los productos para su mejor representación en el mercado. A continuación se detallan diez herramientas usadas en marketing según información encontrada en un foro digital de expertos en la materia (Foro marketing, 2016):

- 1. Auditoria de marketing:** herramienta de control dirigida a analizar y evaluar los programas y acciones implementadas a nivel comercial, con el fin de decidir su continuidad o proponer correctivos.
- 2. Comunicación corporativa:** Es una comunicación integral, es decir, que la propuesta de valor no sea solo comunicada a los consumidores acerca del producto, sino de la empresa y su personal en general.
- 3. Innovación:** Adaptar los productos a los requerimientos cambiantes de los consumidores, proporcionándoles siempre novedades tanto a nivel de características del producto, como en el resto de herramientas del marketing mix.
- 4. Pensamiento lateral:** Fomentar la comunicación lateral por sobre la vertical, buscando así un ambiente más propicio para la generación de ideas y mejora de la creatividad.
- 5. Cambios de estilo de vida:** Considerar constantemente los cambios en los hábitos de consumo de las personas, se deben evaluar las diferentes preferencias y factores que modifican el comportamiento de los actores del mercado.
- 6. Los equipos de ventas:** Establecer funciones para el personal comercial de ventas que estén más allá del solo hecho de vender, se debe profesionalizar a los vendedores y sacar el máximo provecho de su experiencia con el mercado.
- 7. La marca:** Debe ser vista como un activo de la empresa, es decir, se debe realizar una buena gestión para lograr el reconocimiento de la misma ya que en un mercado fragmentado y con productos de muy bajo precio, el concepto que el cliente tenga de la marca podrá ayudar a la subsistencia de una empresa en el mercado.
- 8. Internet:** Observar las ventajas que se pueden encontrar al hacer marketing digital y verificar la adaptación de las campañas y consumidores hacia este nuevo canal de distribución.

9. Marketing de confrontación: Identificar claramente a los competidores directos y presentar estrategias agresivas que contrarresten su nivel de competitividad.

10. Marketing directo: Permite segmentar el mercado en compartimentos bien definidos o targets y poder evaluar los resultados de forma directa y medible, así como promover productos o servicios empleando para ello medios o sistemas de contacto directo.

2.3.7 Estrategias de mercado

A nivel comercial existen diversas estrategias de mercado que se pueden aplicar tanto para la empresa, como para los productos específicamente, las mismas que van a depender de la naturaleza de la empresa, naturaleza del producto y del mercado en general, entre quienes también contamos a la competencia, los proveedores y los clientes.

Las estrategias se aplican desde el mismo posicionamiento que se le quiera dar al producto en su etapa de introducción al mercado hasta nuevas estrategias cuando esté en un estado de madurez en el mismo mercado o se quiera lograr una cobertura diferente de la marca.

En este apartado se ha seleccionado conceptos referentes a las estrategias que en general se pueden aplicar a cada variable del mix de marketing, para lo cual se muestra información de una empresa consultora de mercadeo (Smart Up Marketing, 2016):

“Para una mejor gestión, éstas se solían dividir en las famosas 4 P’s de Marketing, aunque este concepto la verdad ya está muy sobrepasado, ya que a éstas famosas 4 P’s (Producto, Plaza, Precio y Promoción) se le han ido integrando cada vez más elementos, tales como el Servicio, Branding, Comunidades, etc.

Por ello te sugiero que definas tus estrategias en función de tus propios objetivos, y sólo por organización puedes distribuirlas por el tipo de estrategia, es decir, por las herramientas que vas a usar para cumplir tus objetivos”.

1. Estrategias para el producto: El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto.
- Incluir nuevos atributos al producto.
- Ampliar nuestra línea de producto.

- Lanzar una nueva línea de producto.
 - Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos).
 - Incluir nuevos servicios al cliente, que le brinden mayor comodidad o satisfacción.
- 2. Estrategias para el precio:** El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al precio son:
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo.
 - Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto.
 - Reducir el precio de un producto, para atraer una mayor clientela.
 - Reducir los precios por debajo de los de la competencia.
 - Hacer promociones por temporada
 - Hacer promociones tipo 2 x 1 o en la compra de tu producto reciben otro incentivo.
 - Ofrecer cupones o vales de descuentos.
 - Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
 - Intercambios de productos por servicios u otros productos.
 - Precios especiales para clientes especiales.
- 3. Estrategias para la plaza o distribución:** Consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son:
- Ofrecer productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
 - Ubicar productos en todos los puntos de ventas existentes.
 - Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de ventas convenientes.
 - Ubicar nuestros productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo.
 - Hacer uso de intermediarios para aumentar cobertura.
 - Señalizar las vías de acceso a tu negocio.
 - Establecer alianzas estrategias con otros negocios.
- 4. Estrategias para la promoción:** La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la promoción son:
- Poner anuncios en diarios, revistas o Internet.

- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
 - Participar en ferias.
 - Crear puestos de degustación.
 - Crear actividades o eventos.
 - Patrocinar a alguna institución o a alguna otra empresa.
 - Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
 - Crear carteles, volantes, presentaciones, folletos o calendarios publicitarios.
 - Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
 - Encontrar medios creativos de publicitarse, como marketing de guerrilla.
 - Enviar correo directo o volante por zonas específicas.
 - Encartes en revistas o periódicos especializados, líneas aéreas o de autobuses.
- 5. Estrategias para la promoción online:** La promoción a través de herramientas de comunicación online o por internet. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la promoción son:
- Crear una página web atractiva y dinámica.
 - Crear un blog y publicar artículos de interés para nuestro mercado potencial o actual.
 - Participar activamente en las redes sociales en las que se encuentre nuestro mercado.
 - Crear video marketing y crear un canal de podcasts.
 - Usar aplicaciones móviles para promocionarse a través de anuncios.
 - Generar estrategias SEO y SEM.
 - Crear campañas de e-mail marketing.
- 6. Estrategias para el servicio:** El servicio son todas aquellas acciones que tienen relación directa con la atención y la satisfacción del cliente. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas al servicio son:
- Tener políticas bien definidas sobre el servicio al cliente.
 - Asegurarnos de que todas las personas en contacto directo con el cliente tengan el perfil de servicio necesario.
 - Crear una buena Administración de Clientes a través de un CRM.
 - Crear un programa de Fidelización de Clientes.
 - Capacitar al personal sobre la atención al cliente de manera constante.
 - Orientar los procesos de tu negocio a las necesidades del cliente, no a las nuestras.
 - Ofrecerle servicios adicionales que incrementen su experiencia de marca contigo.

- Realizar encuestas periódicas y fijas para medir el nivel de satisfacción del cliente.

2.3.8 Planeación de producción

Al tratarse de un proyecto de negocios que involucra la transformación de materia prima en un producto procesado, es necesario tener un ordenamiento en el área de producción y así mismo contar con un programa para la misma que vaya adecuado a la demanda potencial y a los recursos del negocio.

Las siguientes definiciones acerca de la planeación de producción son de propiedad de la autora Coral Romero y tratan también sobre las operaciones empresariales (Vasquez Romero, 2013):

“Es la función de la dirección de la empresa que sistematiza por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que está determinada por anticipado, con relación:

1. Utilidades que deseen lograr.
2. Demanda del mercado.
3. Capacidad y facilidades de la planta.
4. Puestos laborales que se crean.

Es la actividad de decidir acerca de los medios que la empresa industrial necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y para distribuir esos medios de tal suerte que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible”.

“Su problema fundamental consiste en la determinación de una tasa de producción que sea capaz de mantener la fabricación requerida de forma que se establezcan las cantidades a producir de cada producto, siempre que no se supere la capacidad instalada y se disponga del flujo de materiales y de medios técnicos para poder satisfacer dicha demanda”.

Acerca de los niveles de planeación de operaciones, la misma autora expone las siguientes definiciones (Vasquez Romero, 2013):

- **Planificación a nivel de fábrica:** Se determinan los procesos necesarios para la obtención de los productos que la empresa desea producir. Se eligen los materiales de

producción a emplear y se planean los emplazamientos y distribución de los diferentes departamentos, secciones y unidades de producción.

- **Planificación de procesos:** Se fijan las distintas operaciones que configuran cada uno de los procesos productivos determinados en la fase anterior. Se asignan unidades particularizadas de maquinaria, procediéndose a la distribución de la misma entre las distintas secciones de producción. Se establece el equipamiento necesario para cada máquina, planeándose con todo detalle los materiales que se precisan para ejecutar la producción.
- **Planificación de operaciones:** Se estudia minuciosamente cada puesto de trabajo y las operaciones establecidas en la fase anterior, eligiéndose las herramientas y utillajes precisos para cada máquina. Se determina la distribución y disposición de los distintos puestos de trabajo, fijándose las operaciones elementales que han de ejecutarse en los mismos.

2.3.9 Métodos de proyección de ventas

Conocer con el mayor grado de certeza posible el alcance de las ventas de la compañía a futuro (Forecast), es sin duda el punto de partida de la gestión de la compañía, ya que una vez conocida la cantidad de unidades a vender o los valores que la compañía tendrá por concepto de ingresos monetarios se establecerán los presupuestos a nivel financiero y los planes en todos los departamentos de la organización.

Cuando una empresa ha definido la cantidad de unidades que venderá en el siguiente o los siguientes años, es capaz de prepararse para sostener tales montos o cuidarse y preparar otras alternativas de competitividad en caso de que el panorama no sea positivo en la venta de un producto o línea de ellos.

Partiendo de los pronósticos de ventas, las empresas afinan sus presupuestos, sus planes de abastecimiento, sus campañas de mercadeo, organizan al personal necesario, modifican sus estructuras organizacionales de ser necesario, en fin y como se dijo antes, es el punto de partida de la actividad empresarial. A continuación se muestran algunos procedimientos para pronosticar ventas por parte del Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (SENA - CO, 2015):

“Las empresas para elaborar sus planes de mercadeo y su planeación requieren la elaboración inicial de un pronóstico de ventas, el cual les permitirá proyectar las

posibles ventas futuras basándose en datos históricos de la misma empresa, con el fin de planear, administrar y controlar los presupuestos necesarios para un buen uso de los recursos que se requerirán para cumplir con las metas propuestas”.

1. **Datos históricos:** Nos da a conocer el consumo del producto en periodos de tiempo pasado con los cuales se proyecta el futuro. Se toma como referencia toda la información de datos concretos de cantidades en unidades y pesos que vendió la empresa en períodos de tiempo pasados y se analiza la tendencia, estos datos se obtienen del área financiera, específicamente del estado de resultados y de los registros que lleva el área de ventas.
2. **Técnicas matemáticas:** Se pueden aplicar varios modelos simples o complejos dependiendo de la cantidad de ítems y de líneas que tenga la empresa, así como otras consideraciones o variables que se quieran agregar en estas técnicas como componentes de las diferentes fórmulas, a continuación, se detallan las de uso más común:
 - **Método de incrementos absolutos:** Calcula las variaciones en números absolutos para luego tener un promedio, este promedio se suma al último dato para tener el resultado del siguiente periodo.

Tabla 6:
Método de incrementos absolutos

Año	Unidades	Diferencia en Unid.
1	2.000	
2	2.400	400
3	2.850	450
4	2.980	130
5	3.400	420
6	3.860	460
7	4.232	
Suma		1.860
Promedio		372
Pronostico		3.860 + 372
Pronostico		4.232

Elaborado por: Los autores

- **Método de incrementos porcentual:** Calcula las variaciones en porcentajes del volumen de actividad de cada año para luego tener un promedio de la muestra, este promedio incrementa al último dato para tener el resultado del siguiente periodo.

Tabla 7:

Método de incrementos porcentuales

Año	Unidades	Dif. En Unid.
1	2.000	
2	2.400	0,20
3	2.850	0,19
4	2.980	0,05
5	3.400	0,14
6	3.860	0,14
7	4.408	
Suma		0,71
Promedio		0,14
Pronostico		3.860 x (1 +0,14)
Pronostico		4.408

Elaborado por: Los autores

- **Método de mínimos cuadrados:** Este método requiere de registros históricos que sean consistentes, reales y precisos, son utilizados con el fin de sacar el total de las desviaciones elevadas al cuadrado a un valor mínimo y así poder determinar los coeficientes a y b, que son conocidos como coeficientes de regresión, donde X es la variable independiente (tiempo), Y es la variable dependiente (pronóstico de la demanda). Usa las siguientes formulas:

Ecuación de la recta $y = a + bX$

Variable fija $a = \frac{\sum y}{n}$

Pendiente de recta $b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$

Tabla 8:
Método de mínimos cuadrados

Año	Unidades (Y)	X	X ²	XY
1	2.000	-5	25	(10.000)
2	2.400	-3	9	(7.200)
3	2.850	-1	1	(2.850)
4	2.980	1	1	2.980
5	3.400	3	9	10.200
6	3.860	5	25	19.300
7	4,158			
Suma Y		17.490	A	2,915
Suma X²		70	B	178
Suma XY		12.430	Y	2.915 + 178x
		Pronostico	4,158	

Elaborado por: Los autores

2.4 Marco conceptual

- 2.4.1 Yaka:** También conocida como “Fruta de pan” o “Panapen”. Esta fruta es conocida por sus varias propiedades curativas y los beneficios que brinda a la salud del ser humano. Actúa como ante diarreico, diabetes, conjuntivitis, etc.
- 2.4.2 Farmacognosia:** Es el estudio de los principios activos de la composición, su materia prima biológica y química con el fin de poder comprender sus elementos y saber en qué presentación se aprovechará todos sus beneficios
- 2.4.3 Fitoterapia:** Tratamientos utilizados en culturas ancestrales a base de productos de origen natural que servían para aliviar dolencias y enfermedades de la época y que siguen vigentes en la actualidad.
- 2.4.4 Medicina alternativa:** Es toda práctica medicinal que no es reconocida por la medicina industrial, ya que se basa en productos naturales que han generado un gran

impacto en la sociedad debido a sus bondades curativas y beneficios para la salud careciendo de efecto secundarios.

2.4.5 Medicina preventiva: La medicina preventiva es la especialidad médica encargada de la prevención de las enfermedades, basada en un conjunto de actuaciones y consejos médicos. Salvo excepciones, es muy difícil separar la medicina preventiva de la medicina curativa, porque cualquier acto médico previene una situación clínica de peor pronóstico.

2.4.6 Productos OTC: Son conocidos como productos de venta libre sin necesidad de prescripción médica ya que la mayoría de los componentes de los productos son naturales, tales como medicamento de autocuidados, cremas faciales, productos de cosmética, dermofarmacia y pastas de dientes etc.

2.4.7 Autoservicios farmacéuticos: El canal de autoservicios es uno de los posibles canales donde se puede comercializar este tipo de productos, también se lo conoce como “Canal moderno” debido a sus marcadas diferencias con las tiendas o locales comerciales de atención directa al público tradicionales. Dentro del ambiente farmacéutico se puede puntualizar que no es lo mismo un autoservicio farmacéutico de una farmacia tradicional, esto debido a los siguientes puntos:

- **Disposición de los artículos en mostrador:** En los autoservicios es importante que los productos se encuentren al alcance directo de los compradores, pues la intención es que ellos mismos accedan a los diferentes mostradores en donde estos se encuentran.
- **Publicidad:** En este tipo de locales la publicidad visual se encuentra en mayor disponibilidad que en una farmacia tradicional ya que el espacio es mayor y así mismo el acceso de los clientes a la misma.
- **Portafolio de productos:** En una farmacia por lo general se encuentra en un alto porcentaje la presencia solo de productos médicos, en cambio en un autoservicio se pueden encontrar en proporciones similares tanto productos médicos, como productos OTC y de consumo general.

2.4.8 Marca blanca: Se denomina marca blanca a la línea de productos genéricos de un fabricante o distribuidor. También se denomina marca blanca a aquellos productos sin marca que son adquiridos por las cadenas de supermercados para poner su propia marca comercial en ellos, (Headways Media, 2016).

2.4.9 Frutas deshidratadas: Las frutas deshidratadas son frutas que han sufrido un proceso de secado. Contiene las mismas propiedades que las frutas naturales y

además, se concentran exceptuando las que son hidrosolubles que se pierde (obvio el agua se va) como por ejemplo, la vitamina C y A.

Se reducen el tamaño respecto a las naturales y tienen un sabor más dulce porque durante el proceso se rompen más enlaces de glucosa. Tienen menos tamaño debido a la pérdida de agua por lo que hay personas que tienden a comer más cantidad. Al ser más pequeñas, 100grms de fruta deshidratada contiene más nutrientes (van concentrados) pero también más HC, (Run & Wod Health Store, 2016).

2.4.10 Deshidratación de frutas: Es un proceso que consiste en la eliminación de la mayor cantidad posible de agua de las frutas, con el fin de evitar la actividad enzimática y la presencia y desarrollo de microorganismos en las mismas.

Al deshidratar se genera estabilidad microbiológica y química en las frutas, las mismas que disminuyen su peso y volumen. Para efectos comerciales y operativos esto conlleva la reducción del tamaño de empaque, por ende menor costo de almacenamiento y de transporte, pero principalmente se puede mantener almacenado el producto a temperatura ambiente por un mayor periodo de tiempo

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Alcances de la investigación

Roberto Hernández Sampieri: El autor en la sexta edición de su obra Metodología de la investigación del año 2014 propone cuatro tipos de alcances de los cuales se extraen los siguientes:

- Exploratorio
- Descriptivo

Cesar Bernal Torres: El autor en la tercera edición de su obra Metodología de la investigación orientada a las ciencias sociales del año 2010 propone los siguientes varios tipos de alcances de los cuales se selecciona el siguiente:

- Descriptiva

En este trabajo de investigación se utilizó la propuesta de alcances que indica Hernández, tratando de explicar esas mismas definiciones por parte de Bernal para tener una mejor comprensión de las teorías de investigación.

3.1.1 Nivel exploratorio

Los autores Hernández, Fernández y Baptista definen este nivel de investigación de la siguiente manera (*Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Definición del alcance de la investigacion que se realizara, 2014, pág. 90*):

“Los *estudios exploratorios* sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados. Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas

de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa”.

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”, (*Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Definición del alcance de la investigación que se realizara, 2014, pág. 91*).

A pesar que en el marco teórico se trataron varios antecedentes de investigación, se aclararon los siguientes puntos para marcar distancias en cuanto a esos trabajos realizados y su similitud con el trabajo que se desarrolló en este plan de negocio, para explicar su naturaleza exploratoria:

- No toda la información encontrada acerca de investigaciones previas, tratan exclusivamente de la yaka, en varios de ellos se investiga sobre productos de origen natural para que proporcionen ideas en general acerca de la categoría de productos.
- Ninguno de los trabajos mostrados trata de negocios o comercialización de la yaka o sus derivados.
- No se encontraron a nivel nacional o local, trabajos de investigación acerca de la puesta en marcha de un negocio que tenga como fuente de ingresos, la industrialización y comercialización de yaka.
- Los trabajos previos encontrados que tengan información acerca de la yaka, son de carácter científico, por lo cual están más orientados a mostrar la naturaleza, usos y beneficios de la fruta y no su aspecto de negocio.
- Peses a no ser una fuente directa de información sobre un plan de negocio con base en la comercialización de esta fruta, se incluyen antecedentes de investigación con el fin de dar pautas que ayuden al mejoramiento del conocimiento acerca de todo lo relacionado con la yaka.

Debido a los puntos mencionados, se concluye que parte de esta investigación guardó un carácter exploratorio, por cuanto no hay registros de planes de negocios o acerca de

cualquier aspecto empresarial para el tratamiento de la yaka, más aun, no se encontraron registros a nivel local sobre este tipo de trabajos ni mayor información documental.

3.1.2 Nivel descriptivo

Los autores Hernández, Fernández y Baptista definen este nivel de investigación de la siguiente manera (*Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Definición del alcance de la investigacion que se realizara, 2014, pág. 92*):

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.

El autor Cesar Bernal propone el siguiente concepto acerca del tipo de investigación descriptiva (Bernal Torres, 2010, pág. 113):

“La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera”.

Debido a que se desean mostrar propiedades, características y perfiles de un mercado específico sin necesariamente buscar relación o correlación entre las mismas, esta investigación también se planteó de tipo descriptivo.

Básicamente el trabajo buscó describir las siguientes características de los consumidores y del mercado:

- Potencial demanda en el mercado
- Oferta actual en el mercado
- Preferencias de los consumidores
- Orientación de la competencia
- Características generales de mercado

3.2 Enfoques de investigación

Dentro de los enfoques de la investigación podemos encontrar varias opciones según el autor. Para este trabajo se consideraron los conceptos acerca de enfoques publicados por dos reconocidos conocedores en el área de investigación: Hernández Sampieri y Bernal Torres los mismos que definen lo siguiente:

Roberto Hernández Sampieri: Este autor en la sexta edición de su obra Metodología de la investigación del año 2014 propuso los siguientes enfoques:

Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos, (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Definiciones de los enfoques cualitativo y cuantitativo, 2014, pág. 2).

En la siguiente figura se detallan las características, procesos y bondades de cada tipo de enfoque, lo cual puede servir para establecer las diferencias y las necesidades de aplicación para este trabajo de investigación:

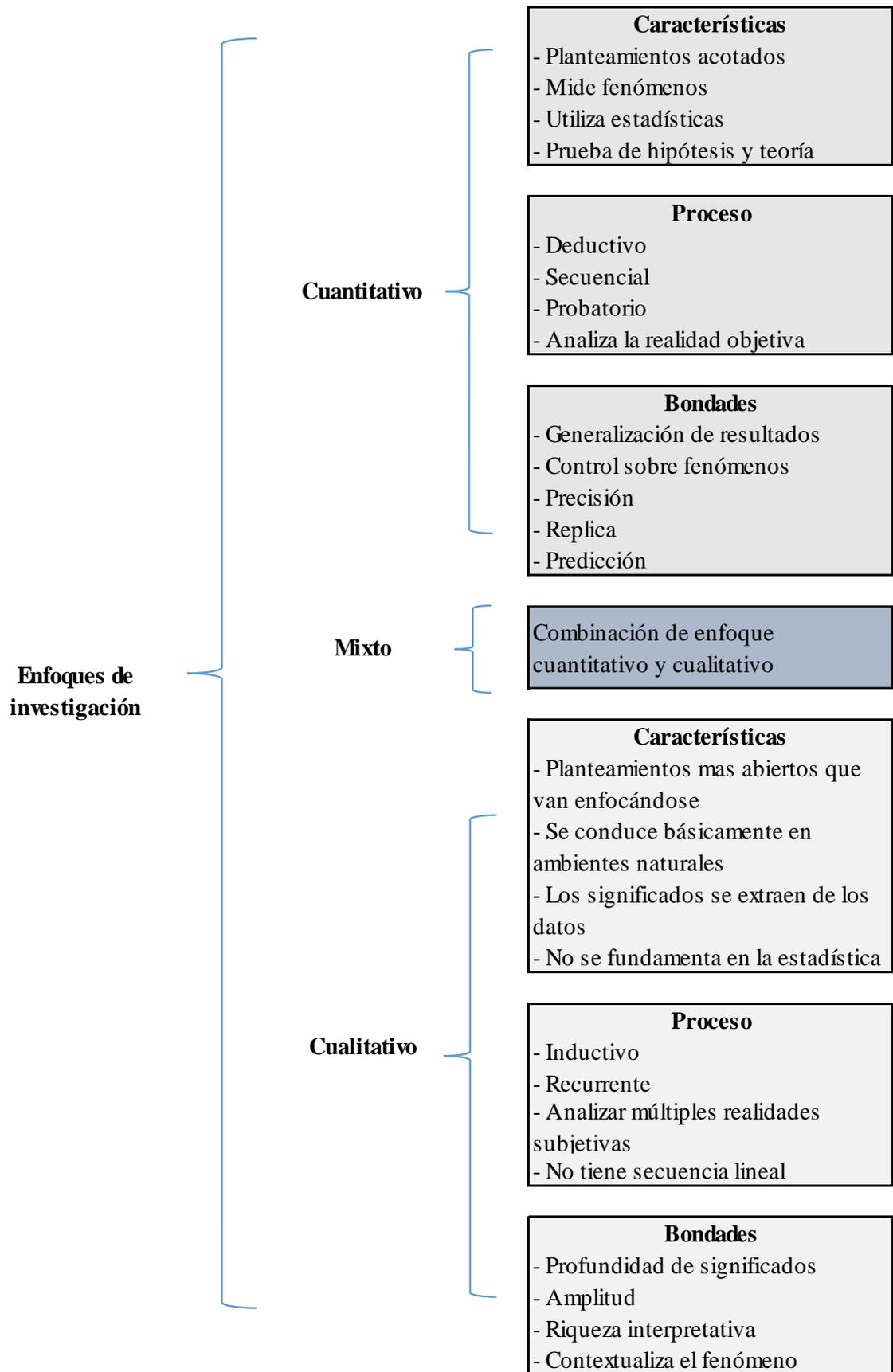


Figura 4. Detalle de los enfoques de investigación.

Fuente: Metodología de la investigación – Hernández, Fernández & Baptista, pág. 2.

3.2.1 Enfoque cuantitativo

Los autores Hernández, Fernández y Baptista definen este enfoque de investigación de la siguiente manera (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Definiciones de los enfoques cualitativo y cuantitativo, 2014, pág. 4):

“El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis”.

El autor Cesar Bernal propone el siguiente concepto acerca del enfoque de investigación cuantitativo (Bernal Torres, Métodos del proceso de investigacion científica, 2010, pág. 60):

“Se fundamenta en la *medición* de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados”.

3.2.2 Enfoque cualitativo

Los autores Hernández, Fernández y Baptista definen este enfoque de investigación de la siguiente manera (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Definiciones de los enfoques cualitativo y cuantitativo, 2014, pág. 7):

“El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son

las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio”.

El autor Cesar Bernal propone el siguiente concepto acerca del enfoque de investigación cualitativo (Bernal Torres, Métodos del proceso de investigación científica, 2010, pág. 60):

“Se orienta a *profundizar* casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada”.

Al ser planteado este proyecto como un plan de negocios, es necesario que en este proyecto se guarde tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo ya que se busca cumplir con las diferentes orientaciones que se enmarcan en cada uno de esos enfoques.

El enfoque cuantitativo está orientado a encontrar características numéricas del mercado, como demanda potencial en ventas y número de clientes, proyecciones de ingresos y egresos, así como la evaluación financiera del trabajo propuesto. Para la determinación de las mediciones antes estimadas y otras que son necesarias para establecer una base cuantitativa amplia en este trabajo, se utilizaran herramientas financieras y matemáticas.

El enfoque cualitativo estuvo orientado a determinar características conductuales de la fruta y su potencial aceptación en el mercado, a conocer preferencias de consumidores, posicionamiento adecuado de marca, características de productos actuales, competidores actuales, en fin, las necesidades generales del mercado que deben ser cubiertas en este proyecto mediante el estudio y la aplicación de estrategias que estén direccionadas al logro de objetivos de negocios.

Lo antes explicado concluye que este proceso investigativo debe tener un enfoque mixto para presentar una propuesta de negocios más complementada en diferentes áreas administrativas.

3.3 Herramientas de investigación primarias.

Como se mencionó en párrafos anteriores, se considera pertinente que para este trabajo se realice la obtención de información de fuentes primarias para poder tener más fundamentos

cualitativos y cuantitativos acerca del potencial mercado que haga factible la implementación de este plan de negocios.

Se consideran más prácticas y funcionales para los fines investigativos las siguientes herramientas:

- Observación
- Encuestas
- Entrevistas

En los siguientes puntos se procede a la argumentación de la necesidad de cada una de las herramientas planteadas en este apartado.

3.3.1 Observación.

Dentro del proceso de investigación se planteó que las observaciones se realicen en los lugares donde se inicia el sembrado y extracción de la fruta, se seleccionó la localidad conocida como Cooperativa 10 de Agosto del cantón El Guabo en la provincia de El Oro.

El objetivo de esta visita fue conocer los aspectos relacionados al cultivo de esta planta y así mismo conocer de cerca la realidad de las personas que realizan estas actividades.

Debido a que se trató de un nivel exploratorio fue imprescindible conocer bajo qué condiciones se siembra y cosecha esta fruta para así conocer otras realidades que son importantes para este proyecto y que apalancan el conocimiento del negocio que se está proponiendo implementar.

Mientras más se conozcan detalles del proceso básico de transformación de esta fruta más aportes se podrán realizar en la exploración de este potencial negocio. El formato de la ficha de observación se encuentra en el anexo 3 de este trabajo.

3.3.2 Encuestas.

Las encuestas fueron direccionadas a los potenciales consumidores del producto propuesto, bajo un formato de preguntas cerradas para delimitar el tipo de respuestas y facilitar la tabulación de las mismas. La aplicación de estas encuestas busca captar la siguiente información básica o al menos orientación que ayude a determinar las mismas con el complemento de otras herramientas numéricas:

- Características demográficas del mercado objetivo
- Potencial demanda
- Oferta actual
- Banda de precios
- Características de posicionamiento ideal
- Características deseadas para el producto
- Canales de distribución adecuados
- Medios publicitarios eficientes

La herramienta de la encuesta se aplicará con el formato de cuestionario, usando formularios digitales enviados por vía online a una muestra objetiva de personas, para facilitar la operatividad en la búsqueda de información. El listado de preguntas a realizar se encuentra en el anexo 2.

3.3.3 Entrevista

Para complementar la obtención de búsqueda por fuentes primarias, se planteó la realización de entrevistas a personas expertas o conocedoras del tema. Al igual que las otras herramientas aplicadas, la entrevista tiene objetivos propios en cuanto a la información que se desea lograr, tales como los siguientes:

- Datos relevantes del mercado
- Información comercial de la categoría

Fundamentalmente la entrevista ayudó a sustentar la información obtenida con las otras fuentes de investigación. La entrevista fue dirigida a dos expertos en el tema de la comercialización de productos naturales, para lo cual se plantearon las siguientes preguntas:

Mediante la entrevista se conoció la óptica de comercializadores de esta categoría de productos, lo cual también ayudó a definir el modelo de negocio que conviene aplicar. El listado de preguntas se encuentra en el anexo 4.

3.4 Determinación de población y muestra

Para determinar las características cuantitativas poblacionales en esta investigación se procedió a la siguiente segmentación:

Cantón: Guayaquil (**2'644.891 personas**)

Población urbana de Guayaquil: 96.9% de la población (**2'563.636 personas**)

Segmento entre 20 y 60 años: 52.3% de la población (**1'341.807 personas**)

Niveles socioeconómicos C+ y C-: 72.1% de la población (**967.443 personas**)

Con este tamaño de población, se procede a aplicar la siguiente fórmula para la determinación de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{3.84 \times 967.443 \times 0,5 \times 0,5}{0.0025 (967.443 - 1) + 3.84 \times 0,5 \times 0,5}$$
$$n = 384$$

En esta fórmula estos fueron los datos que se aplicaron en cada variable:

N= Tamaño de la población (967.443)

Z= Nivel de confianza al 95% = 1.96

p= Probabilidad de éxito = 50%

q= Probabilidad de fracaso = 50%

i= Error máximo admisible = 5%

n= Tamaño de la muestra = 384

Fuentes:

1. INEC - Proyección de la población ecuatoriana 2010 – 2020 (INEC, 2011)
2. INEC – Así es Guayaquil en cifras (INEC, 2011)
3. INEC - Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (INEC, 2011)

3.5 Resultados de la investigación primaria

3.5.1 Resultados de la observación

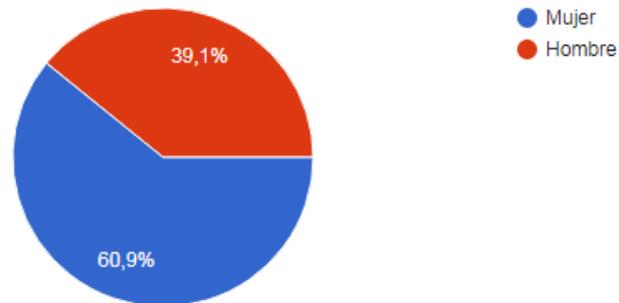
Emisión:	Fecha: 17- Sept-2017	
Ficha de observaciones del Plan de negocios para la comercialización de la fruta Yaka procesada		
Lugar: Cooperativa 10 de agosto		
Observadores:	Hora Inicio: 14:00 pm	Hora terminación 18:00pm
Episodio: Generalidades		
Actividad a observar: Siembra		
<ol style="list-style-type: none">1. El cultivo de la yaka se puede sembrar en cualquier terreno.2. El tiempo de crecimiento del árbol de yaka es de aproximadamente 2 años.3. Da frutos todo el año.4. Es un árbol de gran tamaño que puede alcanzar una altura de 27 metros.5. El tronco de este árbol es grueso y de color marrón grisáceo.6. Su Fruto tiene un peso de entre 20 y 35 kg aproximadamente.7. No necesita abono ni químicos para que su crecimiento.8. La fruta yaka se encuentra lista para el consumo cuando su aspecto se torna de color amarillento.9. La fruta es vendida en su estado natural.10. Yaka puede ser consumida en batidos sin necesidad de agregar azúcar o edulcorantes ya que es una fruta muy dulce.		

Emisión:		Fecha: 17- Sept-2017	
Ficha de observaciones del Plan de negocios para la comercialización de la fruta Yaka procesada			
Lugar: Cooperativa 10 de agosto			
Observadores:		Hora Inicio: 14:00 pm	Hora terminación 18:00pm
Episodio: Generalidades			
Actividad a Observar: Cortado			
<ol style="list-style-type: none"> 1. La fruta yaka se encuentra en lista para ser cortada cuando el fruto se torna de un color amarillento. 2. El corte tiene que ser de la mitad del tallito que sostiene el fruto del tronco y debe de ser de forma sesgada 3. Luego de su corte la fruta puede ser almacenada. 			
Ficha de observaciones del Plan de negocios para la comercialización de la fruta Yaka procesada			
Lugar: Cooperativa 10 de agosto			
Observadores:		Hora Inicio: 14:00 pm	Hora terminación 18:00pm
Episodio: Generalidades			
Actividad a Observar: Pelado			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Yaca luego de ser desprendida del tallo se procede al pelado que consiste en, coger la fruta ponerla en posición vertical y utilizando un machete comenzamos a pelar de arriba hacia debajo de forma fina. 			

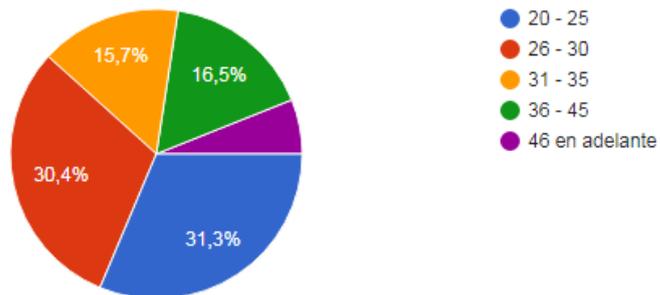
Emisión:	Fecha: 17- Sept-2017	
Ficha de observaciones del Plan de negocios para la comercialización de la fruta Yaka procesada		
Lugar: Cooperativa 10 de Agosto		
Observadores:	Hora Inicio: 14:00 pm	Hora terminación 18:00pm
Episodio: Testimonio de propiedades curativas con referencia a diabetes, hipertensión y cáncer de la Sra. Francisca Arboleda (adulto mayor)		
<p>Actividad a Observar: Yaka con su alto poder curativo ha causado gran impacto en las personas que la han consumido como es el caso de la Sra. Francisca Arboleda, una mujer de 73 años de edad oriunda de la Parroquia Tenguel sector 10 de agosto, ha presentado una serie de enfermedades como: diabetes, hipertensión arterial y cáncer de mamas. Gracias a los moradores del sector que le hablaron de la existencia de esta fruta y sus propiedades curativas decidió consumirla por el lapso de 6 meses ingiriéndola en batidos y en pulpa, al pasar de los meses fue viendo resultados positivos ya que en los exámenes de rutina que le realizaban su diabetes iba mejorando y de la misma manera su presión arterial, ha pasado ya un año desde el consumo de la misma y la Sra. Francisca nos relata su testimonio que gracias a esta fruta su cáncer de mamas benigno ha desaparecido de una manera asombrosa ya que esta enfermedad la ha tenido casi 30 años.</p>		

3.5.2 Resultados de la encuesta

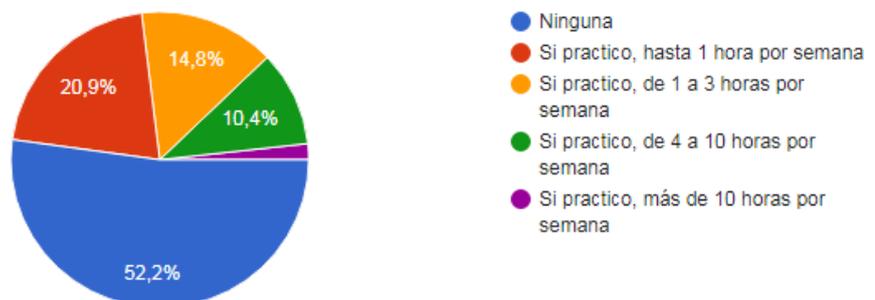
1. Sexo



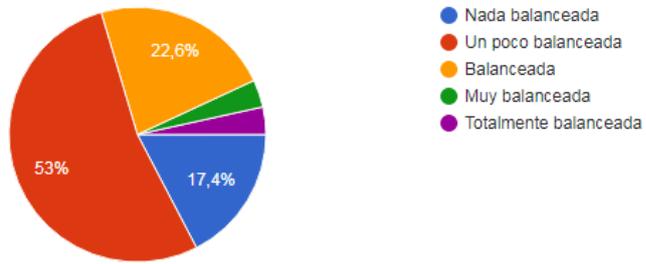
2. Marque su rango de edad



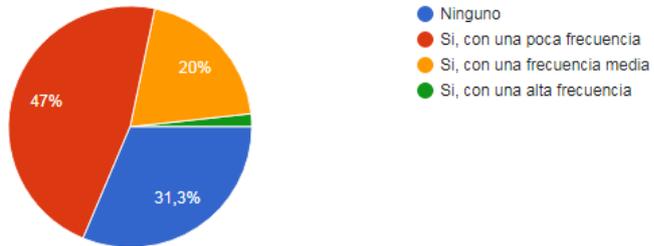
3. ¿Practica alguna actividad deportiva o posee algún hobby que requiera esfuerzo físico y movilidad?



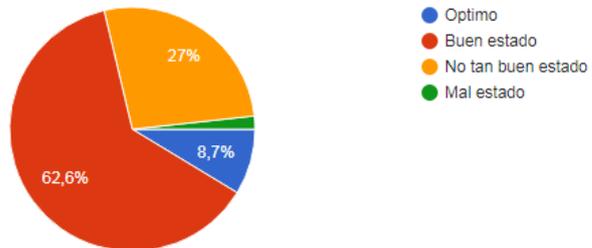
4. ¿Cómo considera su alimentación?



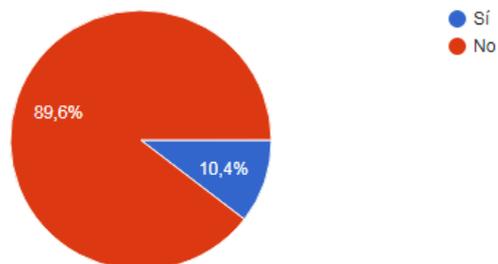
5. ¿Consumes productos que se consideran nocivos para la salud?



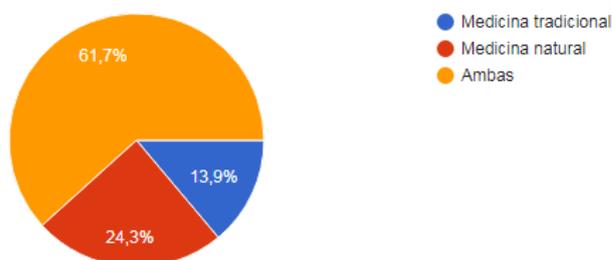
6. ¿Cómo considera actualmente su estado de salud?



7. ¿Posee alguna enfermedad crónica, de largo tratamiento o catastrófica?



9. En cuanto al tratamiento de problemas de salud, ¿Qué tipo de tratamiento prefiere?



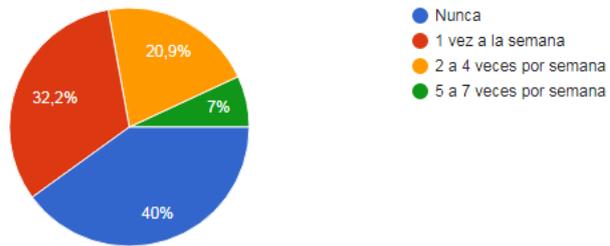
10. Puede indicarnos el nombre del producto de origen natural que más consume

Producto natural	Peso
Aloe	11%
Birm	1%
Calostro	2%
Cascara sagrada	1%
Chancapiedra	2%
Chía	2%
Fibras naturales	12%
Frutas y verduras	21%
Ginseng	5%
Magnesio en polvo	1%
Miel	4%
Moringa	5%
No	27%
Noni	3%
Té verde	3%
Uña de gato	2%
Total general	100%

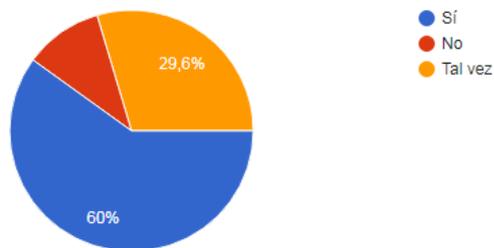
11. Puede indicarnos la o las marcas de productos naturales que más reconoce

Producto	Peso
FLP	3%
Herbalife	8%
Nature's Garden	40%
Ninguna	28%
Omnilife	10%
Only natural	2%
Otras marcas	10%
Total general	100%

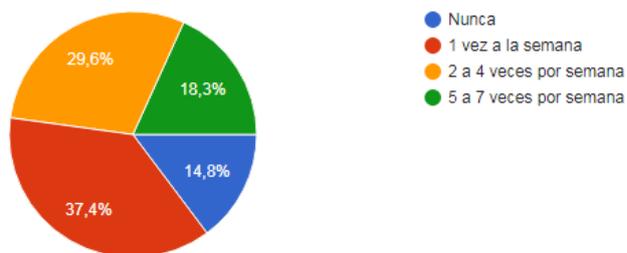
12. ¿Consumen usted productos naturales o derivados de los mismos con el fin de prevenir enfermedades?



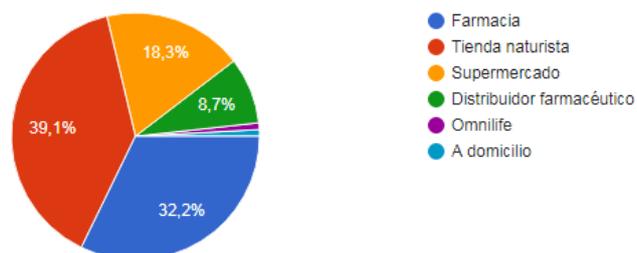
13. ¿Consideraría el consumo de un producto natural para prevenir y tratar la diabetes?



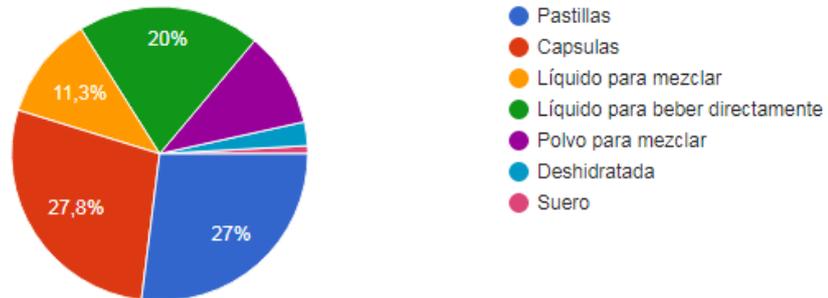
14. ¿Con que frecuencia consumiría este tipo de producto específicamente orientado a la prevención y tratamiento de diabetes?



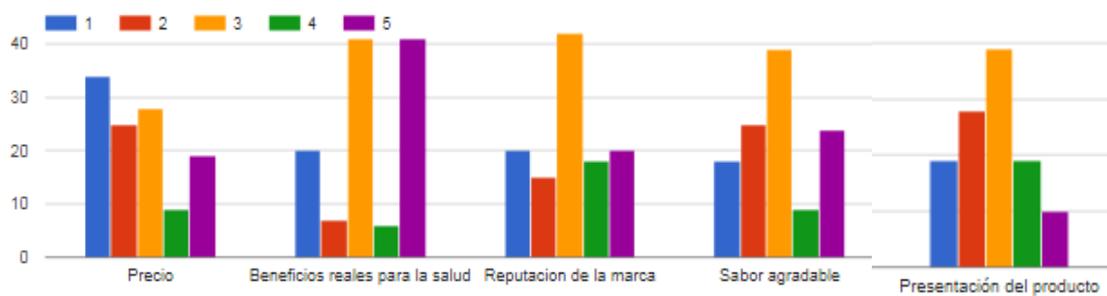
15. ¿Cuál sería su lugar de preferencia para adquirir productos naturales para el cuidado de la salud?



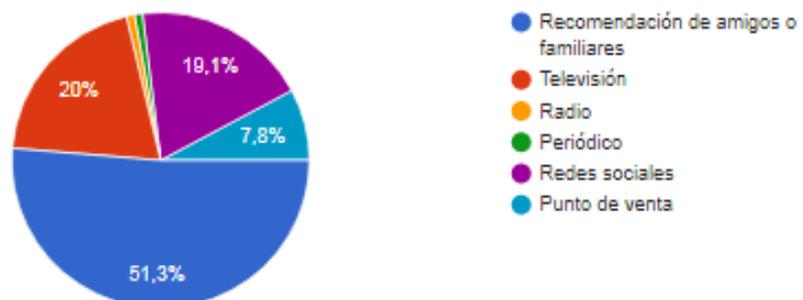
17. ¿Qué tipo de presentación prefiere para ingerir de productos naturales para el cuidado de la salud?



18. ¿Cuáles de los siguientes factores son los que más valora al momento de comprar productos naturales para el cuidado de su salud?



19. ¿Cómo se entera usted de la existencia y los beneficios de estos productos?



Adicional a las preguntas generales de la encuesta, se plantearon tres preguntas específicas, las mismas que tuvieron como objetivo conocer si los encuestados identifican la fruta yaka para saber hacia dónde debe dirigirse la comunicación o cuales son las probabilidades de penetración de mercado del producto.

1. ¿Conoce usted la fruta llamada yaka?

Conoce la fruta	Peso
Si la conoce	2%
No la conoce	98%
Total general	100%

2. ¿Conoce los beneficios de la fruta Yaka?

Conoce sus beneficios	Peso
Si los conoce	2%
No los conoce	98%
Total general	100%

3. ¿Estaría dispuesto a incluir productos naturales a base de la fruta Yaka en su dieta regular?

Potencial consumo	Peso
La incluye	64%
No la incluye	36%
Total general	100%

3.5.3 Resultados de la entrevista

Entrevistado: MSc. William Quimi Delgado

Perfil: Docente universitario – Comercializador de productos naturales (Vida divina, The life change)

1. **¿Qué opina usted sobre los productos naturales para la prevención de enfermedades?**

Se debe diferenciar entre personas que creen en los productos naturales y quienes no, también se debe reconocer que la medicina científica actúa de forma inmediata. En la medicina natural existen productos con grado farmacéutico con condiciones incluso

homeopáticas que hacen que estos incluso puedan ser prescritos para el tratamiento de alguna enfermedad, por otro lado, existen productos de este tipo que se promocionan y se comercializan sin ningún beneficio lo cual afecta la imagen de los productos naturales.

La importancia de los productos naturales radica en sus propiedades preventivas ya que es ahí donde radica su efectividad, por cuanto en el aspecto curativo sus resultados no se ven de forma inmediata y el consumidor empieza a dudar de sus beneficios.

2. ¿Para qué tipo de dolencias las personas demandan los productos que usted oferta?

En mi experiencia puedo decir que las soluciones a los problemas digestivos atraen mayor interés y volumen de consumidores, esto debido a los malos hábitos alimenticios provocados por el desconocimiento de la afectación que pueden traer al organismo ciertos alimentos y así mismo de como eliminar estas sustancias nocivas del organismo. Puedo indicar que el 50% de los pacientes que buscan medicinas, se tratan de personas con problemas digestivos.

3. ¿Oferta usted productos naturales que previenen la diabetes, cáncer e hipertensión arterial?

En realidad, por temas culturales no se consigue alta demanda para productos naturales preventivos, esto debido a que los consumidores consumen cualquier producto de connotación medica en los casos en que ya se les ha presentado una dolencia o diagnosticado alguna enfermedad, es por eso que se deben comercializar productos para el “tratamiento”, con el fin de tener mayor llegada a la naturaleza del consumidor.

4. ¿Qué tipo de productos son los que usted comercializa?

Manejo ocho líneas de productos, y dentro de ellas las principales son:

- Desintoxicación
- Reducción de peso
- Energizantes
- Nutrición

5. ¿Alguna vez ha escuchado mencionar la fruta yaka?

No he escuchado previamente acerca de esta fruta, pero se debe reconocer la presencia de varios tipos de frutas en el mercado y así mismo diferenciar las propiedades curativas o preventivas de cada una. Es importante tener claro que no todas las frutas presentan las propiedades completas con las que se las anuncia o promociona.

6. ¿Estaría dispuesto a considerar la comercialización de productos derivados de la yaka?

Dependería de la campaña de comunicación que se realice, ya que puedo notar que el consumidor reacciona mucho por el “boca a boca”, es importante también comunicar el beneficio más representativo del producto y no tratar de mostrar varios de ellos, ya que, a mayor cantidad de beneficios, más se puede confundir al consumidor.

7. ¿Cuáles son sus expectativas sobre la demanda de productos provenientes de frutas?

Considero que la demanda de este tipo presentara un importante aumento a mediano plazo, esto debido a que la población va identificando debilidades en el consumo productos médicos.

Pero también se debe trabajar en cambiar esa falta de cultura de prevención en nuestro país, para protegerse de este factor es importante que los nuevos productos de línea natural, hagan hincapié en su propiedad principal para dar aviso al consumidor acerca de lo que destaque en este producto, en nuestro medio es muy importante que los productos creen una imagen propia y específica debido a la alta variedad de opciones sobre frutas que tienen nuestros consumidores.

8. ¿Cuál es su experiencia sobre el enfoque en la medicina natural para la prevención de enfermedades?

El enfoque ha sido muy débil ya que como mencione antes, no existe una cultura preventiva en el país. Además se han realizado lanzamientos al mercado de diversas frutas en su estado natural y procesadas que no enfocan o conectan la verdadera necesidad del consumidor con lo que proponen prevenir o curar.

Basado en mi experiencia puedo decir que un 40% de la población en la actualidad consume productos naturales, lo cual todavía no es un alto porcentaje, pero también es cierto que va en aumento y las empresas dedicadas a la comercialización de este tipo de productos deben conectar el mensaje correcto para captar ese mercado en crecimiento.

También vale aclarar que si bien estimo que el 40% de la población consume medicina natural para tratar enfermedades, es también claro que es nulo o bajo el porcentaje de personas que lo hace con fines preventivos.

3.6 Análisis de resultados de investigación primaria

Con base en las tres fuentes de investigación primarias consideradas para este proyecto (Encuestas, observación y entrevista), se presenta a continuación una base de análisis que provea de indicios a los autores con el fin de plasmar conclusiones que lleven al planteamiento de estrategias e incluso a la selección del modelo de negocios adecuado a esta propuesta:

3.6.1 Análisis de resultados de observación

El proceso de sembrado de la fruta posee las siguientes ventajas:

- No requiere de algún tipo de suelo en especial.
- El clima de la costa es beneficioso para su crecimiento.
- No requiere de químicos para su plantación y sembrío.
- El árbol es de gran tamaño al igual que los frutos

Lo antes mencionado presentaría las siguientes ventajas en el sembrío y procesamiento de la fruta:

- Bajo nivel de gastos en el proceso de sembrío ya que no requiere de químicos que mejoren el crecimiento y calidad de la fruta.
- El tamaño de la fruta indica que se puede obtener más cantidad por cada fruto, en relación a otras frutas pequeñas.
- Es posible motivar un mayor cultivo de la fruta en el sector con la generación de ingresos provenientes de la comercialización de la fruta en otras regiones del país.

3.6.2 Análisis de resultados de encuesta

- La nula o escasa actividad física se concentró en el 72% de la población, mientras que el 70.3% de los encuestados afirmaron que no controlan o balancean la alimentación. En cuanto a la ingesta de productos nocivos, el 68.6% de la población confirmó que consume este tipo de productos contaminantes para el organismo como las gaseosas, colorantes, embutidos, etc.
- Pese a los indicadores antes mencionados, alrededor de 30% de los encuestados afirmó tener un no tan bueno e incluso mal estado de salud y en total el 11% respondió que posee alguna enfermedad de las consideradas catastróficas o de largo tratamiento.
- El porcentaje poblacional que indicó que prefiere únicamente la medicina tradicional o de laboratorio es de 24%, lo cual presenta un alto potencial de consumo de productos naturales para el 76% restante de la población.
- Una de cada tres personas (33%) señaló que consume productos de origen natural como frutas, verduras y fibras vegetales. Justamente, la yaka se encuentra dentro de estas categorías, por lo cual el potencial de mercado es significativo, pero se espera mayor crecimiento a mediano plazo, según información de la entrevista.
- Dentro de las marcas que se encuentran en el mercado y que elaboran productos de origen natural se encontró que la marca Nature's Garden cuenta con el mayor reconocimiento de marca (40% de los encuestados), mientras que el 28% de la población no reconoció ninguna marca en específico, es decir, el 72% de los encuestados reconoce marcas en esta categoría de productos.
- En cuanto a la frecuencia de consumo de productos naturales, de las respuestas encontradas se desprende la siguiente tabla:

Frecuencia	Peso	Ponderación
0	40%	0,00
1	31%	0,31
3	22%	0,66
6	7%	0,41
	100%	1,38

La lectura de la misma indica que en promedio las personas consumen 1.4 veces por semana algún producto natural.

- De la población antes determinada el 60% aceptaría consumir productos naturales que sirvan para prevenir directamente la diabetes.

- Como canales de compra, la mayoría de la población (40.6%) indicó que prefiere adquirir o buscar este tipo de productos en locales de venta de productos farmacéuticos (farmacias y distribuidoras), mientras que el 38% prefiere hacerlo en tiendas naturistas.
- Dentro de los factores que definen la compra de estos productos para los consumidores, el precio se consideró el factor de menos peso en comparación con la reputación de la marca o laboratorio fabricante y los beneficios reales que presenta para la salud.
- En las preguntas directas se destaca por último que los consumidores prefieren en un 52% el consejo o recomendación de personas conocidas para informarse de este tipo de productos y en 20% se informan por comerciales televisivos.

A continuación, se muestran ciertos resultados que son originados de la mezcla de variables buscadas en la encuesta extrayéndose la siguiente información:

- Existe un alto porcentaje de personas que presentan algún tipo de enfermedad considerada de largo tratamiento o grave y que no realizan actividad física, se podría considerar como una relación directamente proporcional.

Frecuencia de actividad física	Presenta enfermedad
0 horas/semana	67%
1 - 3 horas/semana	17%
1 horas/semana	17%
Total general	100%

- El 42% de personas que poseen algún tipo de enfermedad grave, afirmó que su dieta es poco o nada balanceada.
- El 56% de los encuestados que no sufren de enfermedades crónicas afirmó que consume productos para prevenir enfermedades entre 1 y 7 veces por semana, frente al 44% que no lo hace.
- El 98% de los encuestados no conoce la existencia de la fruta yaka y en ese mismo porcentaje las personas tampoco conocen sus beneficios.
- Pese al alto porcentaje de desconocimiento de la fruta, el 64% de los encuestados indicó luego de conocer los beneficios directos frente a la diabetes que sí incluiría la fruta en su dieta regular.
- Del grupo de encuestados, el 60% de personas que afirmó que previene la diabetes, corresponde al segmento de mujeres.

3.6.3 Análisis de resultados de entrevista

- El porcentaje de la población que actualmente consume productos naturales con fines preventivos y curativos es menor al 40% pero se observa un aumento de la tendencia.
- Existe una alta presencia de marcas y productos de origen natural que se comercializan en el mercado local, pero por otro lado la difusión de las mismas carece de fuerza y de un mensaje claro.
- Debido a la amplia presencia de tipos de frutas y verduras y además de productos naturales, se debe seleccionar un posicionamiento claro al producto para que logre una ventaja o diferencia frente a las propuestas actuales.
- Las personas tienden al consumo de este tipo de productos en mayor volumen cuando ya se encuentran sufriendo una enfermedad y en menor volumen por temas de prevención.
- Se debe hacer énfasis en el tema de comunicación en cuanto a su intensidad y en comunicar el mayor factor diferencial que posea el producto ya que un mensaje con muchas características podría confundir al consumidor.

3.7 Conclusiones generales del proceso de investigación

- Las bondades que presenta el sembrado del árbol de yaka en cuanto a no necesitar tipos de terreno o zonas especiales para su crecimiento facilita la operatividad del negocio, así mismo si bien es cierto que el tiempo de crecimiento de la planta es de dos años, se puede optar por negociar las cosechas actuales con los propietarios de terrenos para no esperar el tiempo de crecimiento.
- Se considera la fruta más grande a nivel mundial por lo cual se puede aprovechar su tamaño para la cobertura de demanda sin necesidad de tener una elevada cantidad de frutas cosechadas.
- Es consumida por los habitantes de la zona en su estado natural, y en cuanto a las personas encuestadas no existe un amplio conocimiento de la fruta, por lo cual existe la posibilidad de explotar el mercado con un producto nuevo, pero así mismo la gestión de comunicación debe tener un alto alcance y comunicar las propiedades curativas del producto.
- Debido a que el 72% de los encuestados reconoció la existencia de marcas en la categoría de productos, se evidencia la preferencia de los consumidores por productos

con marcas existentes y en especial en la marca Nature's Garden, lo cual puede presentar dos alternativas:

- Desarrollar esta propuesta de negocios bajo el modelo de producción y comercialización de la fruta bajo una marca propia, lo cual deriva en altos gastos de marketing para posicionar la marca en el mercado y lograr objetivos comerciales que cubran el monto de inversión alto.
- Presentar un modelo de negocios en el cual la empresa solo se dedique a la extracción y transformación de la fruta, pero el proceso de envasado y comercialización al consumidor final esté a cargo de otra empresa, es decir, solo vender la materia prima. Bajo este modelo la empresa solo se dedicaría a la extracción y transformación reduciendo así el monto de inversión.
- La campaña de comunicación debe contar con una alta inversión debido al poco conocimiento en el mercado del producto y sus beneficios, principalmente se debe enfocar el beneficio en la prevención y tratamiento de diabetes, pese a los múltiples beneficios de la fruta, es mejor enfocar el principal aspecto curativo con el fin de no confundir a los consumidores.

CAPÍTULO IV

PLAN DE NEGOCIOS

4.1 Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios, plantea una alternativa preventiva a una enfermedad que presenta altos índices de incidencia a nivel nacional según se expuso en el capítulo I de este trabajo de investigación; el desarrollo de la medicina natural, la opción de presentar una alternativa a un problema social y evidentemente la posibilidad de crear un negocio son los factores que impulsan esta investigación.

Luego de los datos obtenidos en la investigación de mercado, se propone que el modelo de negocios sea orientado a ser una empresa que adquiera la materia prima de los diferentes agricultores de la zona de la Cooperativa 10 de Agosto del cantón El Guabo en la provincia de El Oro, con el fin de no invertir en la compra de terrenos y disminuir el monto de inversión. Una vez obtenida la materia prima, el trabajo es procesarla mediante una maquina deshidratadora para obtener al final del proceso una fruta deshidratada, la misma que será comercializada después a empresas dedicadas al envasado de productos naturales dirigidos a la prevención y tratamiento de enfermedades.

Se opta por ser una empresa intermediaria entre los productores de la fruta y los laboratorios debido a la dificultad de ingresar a este mercado por el alto reconocimiento con que cuentan las marcas actuales; el 72% de los consumidores conocen marcas como Nature's Garden, Herbalife, Omnilife, etc. Además, es difícil el acceso a los canales de distribución de estos productos los mismos que se han identificado como farmacias o tiendas naturistas; la dificultad en este caso es tratar de ganar prevalencia frente a marcas que cuentan varios años de relación comercial con estas cadenas.

Como sucede con muchos emprendimientos, el riesgo de entrar a esta industria es alto y esta propuesta trata de minimizar estos factores mediante las opciones de una inversión baja; no competir directamente con las marcas establecidas, sino ser un proveedor de estas empresas y por último compartiendo la responsabilidad de hacer conocido el producto hacia estas empresas ya que solo el 2% de la población la conoce, pero por otro lado existe un 64% de las personas que están dispuestas a probar sus beneficios.

Con la proyección de flujos de caja a mediano plazo, se obtienen los siguientes resultados: VAN de \$70.303, TIR de 14.16%, en un horizonte de tiempo de tres años, esto bajo una inversión inicial de \$35.646 y con el supuesto de una participación de mercado de 10%.

4.2 Estructura ideológica

En los siguientes puntos se plasmarán los lineamientos generales de la propuesta de la creación de este negocio, los mismos que marcarán el camino para el planteamiento de estrategias y tácticas que ayuden al desarrollo y permanencia a mediano plazo de esta empresa.

4.2.1 Nombre de la empresa

Razón social: Procesadora de Medicina Natural del Ecuador

Nombre comercial: PROMENEC

Misión: Desarrollar productos de origen natural que estén destinados a prevenir y tratar diferentes tipos de problemas de salud en la sociedad, presentando soluciones con innovación.

Visión: Lograr en los primeros cinco años, el desarrollo de marcas propias con la oferta de productos destinados al cuidado de la salud en diferentes ámbitos.

4.2.2 Descripción del negocio

PROMENEC se plantea como una empresa dedicada a la transformación de productos naturales en otro tipo de presentaciones antes de su envasado. Como se indicó en el resumen ejecutivo, esta empresa no busca competir directamente con las marcas ya establecidas, sino más bien busca ser una empresa proveedora de productos transformados pero sin envasar para estos negocios; el modelo de negocio se plasma en la siguiente figura:

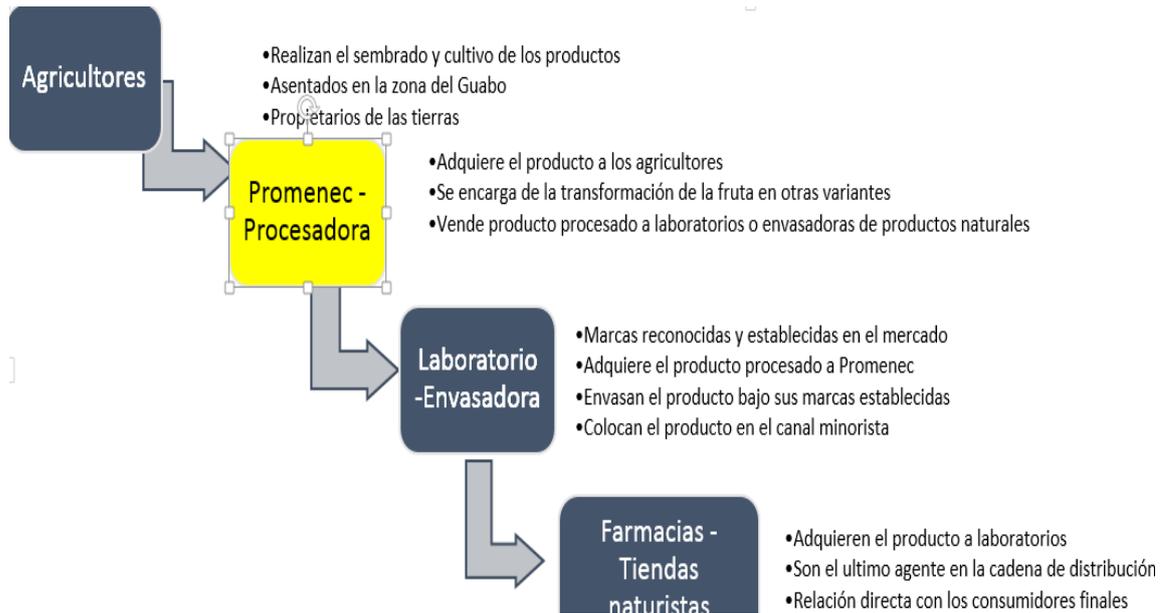


Figura 5. Modelo de negocio
Elaborado por: Los autores

Debido a las altas barreras de ingreso a este mercado, se propone a mediano plazo ser una empresa que provea de producto procesado a las empresas dedicadas a la elaboración de productos terminados (laboratorios). Las barreras de ingreso se resumen a continuación:

- Alta preferencia y reconocimiento de marca hacia las empresas actuales.
- Montos elevados de inversión que se deben derivar a investigación y desarrollo para poder competir con varias líneas de productos.
- Inversiones en maquinaria para el procesamiento, transformación y embasamiento de productos.
- Presupuestos elevados de marketing con el fin de poder posicionar marcas en esta industria.
- Dificultad en el acceso a los puntos minoristas debido a convenios con marcas establecidas y requisitos comerciales que requieren estos negocios para proporcionar “espacio en percha”.

Si bien es factible para los laboratorios actuales el lanzamiento de este producto por su propia cuenta y abarcando su propia cadena de distribución, en los siguientes puntos se plantean los factores que pueden hacer viable comercialmente esta propuesta:

- No existe actualmente en el mercado un producto direccionado a la prevención y tratamiento de la diabetes de origen natural.

- El laboratorio no tendrá que hacer esfuerzos operativos en la obtención de la materia prima.
- Existen varios laboratorios que trabajan con este modelo de abastecimiento de manera total o total en cuanto a su portafolio de productos.
- El laboratorio dedicaría sus esfuerzos al fortalecimiento de sus productos y marcas existentes en sus respectivos canales de distribución.
- Promenec podría vender este producto procesado a otras marcas o laboratorios constituidos a medida que el producto se posicione en el mercado.
- A nivel interno, vender a más clientes incrementará la producción de Promenec, por ende, sus ingresos y la reducción de costos mediante economías de escala.

Luego de las justificaciones arriba mencionadas, es necesario abarcar otros puntos que ayudarán a la mejor comprensión de la idea de negocio desarrollada en este trabajo de investigación, los cuales se resumen a continuación:

Como se indica en la misión, la actividad de Promenec será encontrar soluciones distintas a lo que actualmente se ofrece en el mercado para diferentes tipos de males crónicos y de alto impacto social. A mediano plazo se planea el desarrollo de marcas propias para competir, se menciona en párrafos anteriores que las barreras de ingreso al mercado dificultan ingresar directamente al mismo y presentar marcas propias sin haber realizado altos montos de inversión, por lo cual el inicio de la empresa se manejará bajo la actividad de venta de productos procesados hacia el / los laboratorios con los que se pueda realizar alguna actividad comercial.

Con el fin de cumplir con los objetivos establecidos para el negocio, los primeros años de actividad estarán dirigidos a la transformación de la fruta conocida como yaka, la misma que como se explicó en capítulos anteriores, presenta varias propiedades entre las cuales destacan las siguientes:

- Contiene vitaminas B1, niacina, calcio, hierro, ácido fólico, ácido ascórbico, potasio y proteínas.
- Ayuda al tratamiento de infecciones oculares.
- Ayuda al tratamiento de otitis.
- Útil en el tratamiento de infecciones estomacales.
- Efectiva en el tratamiento de diabetes, hipertensión y asma.
- Funciona como afrodisiaco.

Las opciones para comercializar este producto son: Comprimidos, capsulas, líquido y como frutas deshidratadas, lo cual será plasmado en la descripción del producto del plan de mercado.

Esta propuesta está dirigida a atender una demanda entre las personas que desean aprovechar las propiedades preventivas o curativas de la fruta, destacándose entre ellas la “Diabetes Mellitus” por cuanto esta enfermedad y sus consecuencias, representan la segunda causa de muerte en la población nacional según la Organización mundial de la salud (OMS, 2015, pág. 1)

Segmento de consumidores: El producto está dirigido a todas las personas que deseen llevar una cultura preventiva frente a la presencia de varios tipos de enfermedades, pero sin duda el mayor grupo o “masa crítica” de potenciales consumidores se encuentra bajo las siguientes características:

Edad:	Personas entre 40 y 65 años
Sexo:	Indiferente
Clase socio económica:	Media – Media alta
Ubicación geográfica:	Guayaquil o nacional dependiendo del cliente (laboratorio) que se logre captar
Hábitos:	Personas orientadas al cuidado de la salud

Elaborado por: Los autores

Una vez presentadas de manera clara, el modelo de negocio, sus perspectivas, las ventajas diferenciales del producto y el mercado objetivo, el siguiente aspecto por revisar será el análisis estratégico del negocio, involucrando factores internos y externos del mismo.

4.3 Análisis estratégico

El estudio de los factores que pueden afectar o que pueden constituirse como ventajas en esta propuesta de negocios se plantea en el siguiente esquema:

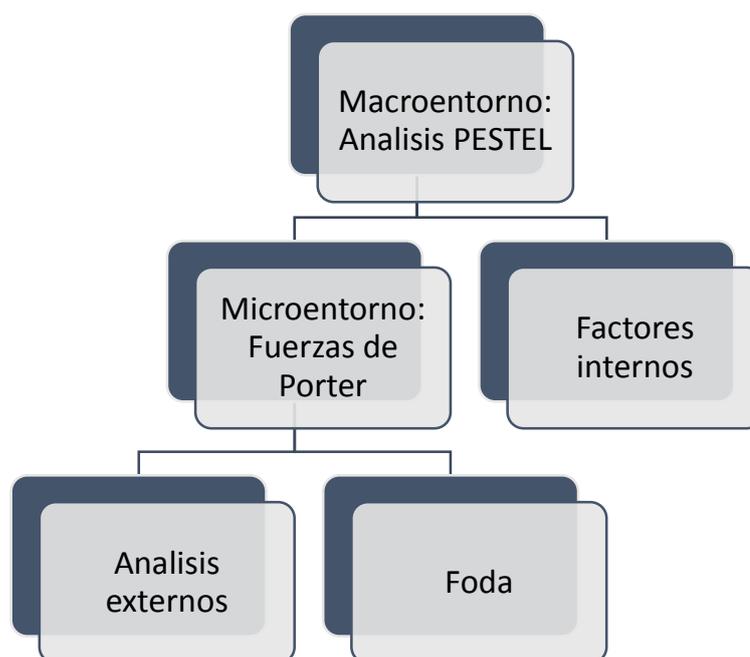


Figura 6. Esquema de análisis estratégico
Elaborado por: Los autores

4.3.1.1 Macro entorno: Análisis PESTEL

En la revisión del macro entorno, se revisan factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que interactúan en el sector; se procede a hacer un análisis subjetivo o descripción de cada factor, para posteriormente hacer una evaluación objetiva. La finalidad es encontrar amenazas y oportunidades para de esta manera poder plantear estrategias defensivas o acciones a tomar.

Políticos: El entorno político es cambiante actualmente, el sector empresarial manifiesta inconformidad con medidas de carácter social y tributario que afectan a los ingresos de las empresas lo cual crea incertidumbre y no favorece el afán de inversión hasta estabilizar los planes estatales.

Económicos: La economía nacional presenta una ligera mejoría frente a lo ocurrido en los últimos años, esto sin duda favorece el clima de negocios y propicia la aparición de nuevas empresas y el crecimiento de las constituidas. Adicional a eso el nuevo gobierno promueve beneficios económicos para los nuevos negocios en cuanto a la exoneración de impuestos.

Sociales: A nivel social tenemos una cultura creciente por parte de las personas a cuidar su estado físico y su salud, lo cual promueve el uso de productos que provean opciones de prevención y más aun de enfermedades que tienen alta incidencia en la población.

Tecnológicos: La aparición de nuevas tecnologías en procesos de producción y de manejo de información hace que las empresas inviertan en estos desarrollos y apalanquen sus planes de mejora en este tipo de inversiones, por lo cual es un rubro de gasto que se debe considerar. Adicional a eso, la tecnología necesaria para el inicio del negocio se la puede encontrar a nivel local o incluso en países vecinos por lo cual no es un concepto inalcanzable.

En la siguiente tabla se exponen los factores PESTE que se analizaron y así mismo se ponderan diferentes variables dentro de cada uno de ellos con el fin de obtener una calificación o valoración de las mismas que proporcione un dato objetivo de la situación esperada:

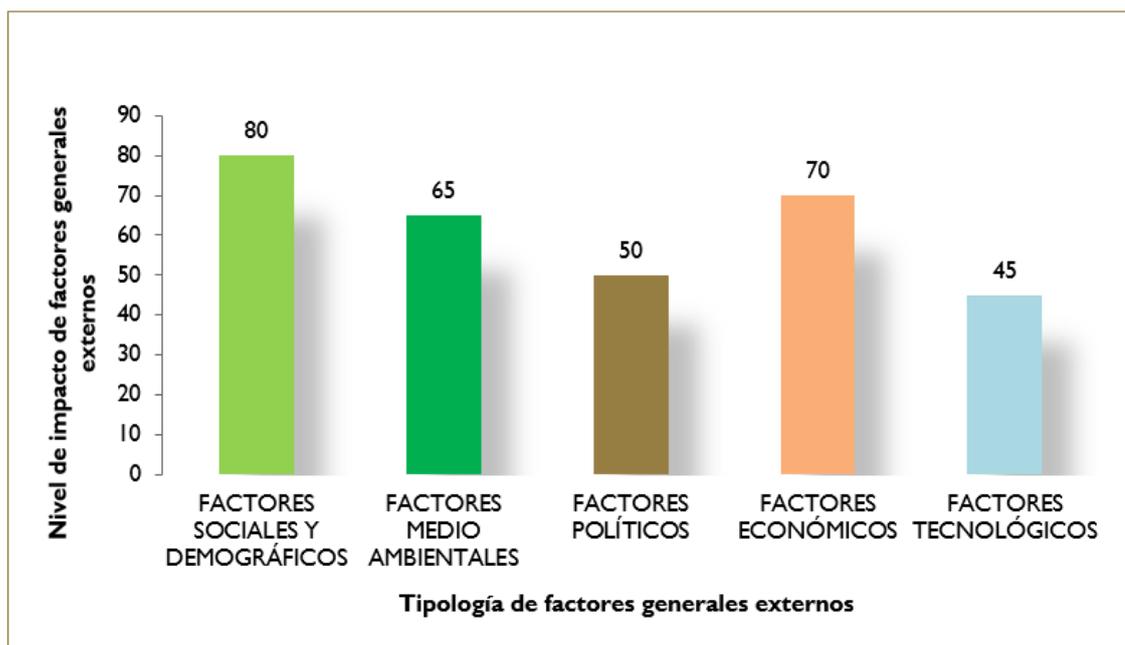


Figura 7. Resultados de análisis PESTEL
Elaborado por: Los autores

Tabla 10:
Análisis PESTEL

AUTODIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL P.E.S.T.	VALORACIÓN				
	En total desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está bastante de acuerdo	En total acuerdo
	0	1	2	3	4
1. Los cambios en la composición étnica de los consumidores de nuestro mercado está teniendo un notable impacto.				x	
2. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.				x	
3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.					X
4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.				x	
5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los productos/servicios del sector donde operamos.				x	
6. La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la economía de las empresas del sector donde operamos.		x			
7. La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.		x			
8. Las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.			x		
9. El impacto que tiene la legislación de protección al consumidor, en la manera de producir bienes y/o servicios es muy importante.				x	
10. La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde actuamos.				x	
11. Las expectativas de crecimiento económico generales afectan crucialmente al mercado donde operamos.					X
12. La política de tipos de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.					X
13. La globalización permite a nuestra industria gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados.					X
14. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.			x		
15. Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.	x				
16. Las Administraciones Públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.				x	
17. Internet, el comercio electrónico, el wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros productos/servicios y en los de la competencia.		x			
18. El empleo de TIC's es generalizado en el sector donde trabajamos.		x			
19. En nuestro sector, es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.			x		
20. En el sector donde operamos, para ser competitivos, es condición "sine qua non" innovar constantemente.			x		
21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.					X
22. Los clientes de nuestro mercado exigen que se seamos socialmente responsables, en el plano medioambiental.			x		
23. En nuestro sector, las políticas medioambientales son una fuente de ventajas competitivas.			x		
24. La creciente preocupación social por el medio ambiente impacta notablemente en la demanda de productos/servicios ofertados en nuestro mercado.				x	
25. El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.			x		

Elaborado por: Los autores

Como conclusiones de los aspectos analizados se detallan los siguientes puntos:

- Hay un notable impacto de factores sociales y demográficos en el funcionamiento de la empresa
- No hay un notable impacto de factores políticos en el funcionamiento de la empresa
- Hay un notable impacto de factores económicos en el funcionamiento de la empresa
- No hay un notable impacto de factores tecnológicos en el funcionamiento de la empresa
- No hay un notable impacto del factor medio ambiental en el funcionamiento de la empresa

4.3.1.2 Micro entorno: Fuerzas de Porter

En la revisión de las fuerzas que interactúan en el sector se procede a hacer un análisis CUALITATIVO INTUITIVO O ANALÍTICO o descripción de cada factor, para posteriormente hacer una evaluación objetiva, la finalidad es encontrar amenazas y oportunidades para de esta manera poder plantear estrategias defensivas o acciones a tomar.

Rivalidad de competidores actuales: Como se puede evidenciar en las encuestas, existen varias marcas que actualmente se encuentran consolidadas en el mercado, las mismas que cuentan con reconocimiento y posicionamiento claro por parte de los consumidores.

En esta industria también se pueden encontrar marcas de menor peso y que en varios casos se comercializan de manera regional, otras en cambio no cuentan con registros sanitarios o se consideran productos genéricos (Sin marca). Así mismo, se pueden encontrar productos con procedencia peruana, los mismos que cuentan con nichos de mercado que pueden desfavorecer la comercialización de marcas locales.

Dimensión del factor: BARRERA ALTA

Amenaza de nuevos competidores: Esta industria presenta un alto crecimiento en cuanto a nivel de consumo, tanto de marcas establecidas, productos genéricos o de productos en su estado natural, es por esto que también el número de empresas interesadas en participar en este mercado ha ido aumentando en los últimos años y se espera que la presencia de nuevos competidores aumente en los siguientes. Esta competencia esperada no solo se deriva de empresas locales sino también de negocios extranjeros.

Dimensión del factor: BARRERA ALTA

Amenaza de productos sustitutos: Como productos sustitutos se puede mencionar a dos categorías: productos éticos o farmacéuticos y los mismos productos en su estado natural. Dentro de estas dos categorías se pueden encontrar varios competidores que ofertan productos para el tratamiento de diabetes que pueden presentar una amenaza media ya que este producto está fijado como preventivo y curativo (los productos médicos están dirigidos solo al tratamiento de la enfermedad, no previenen) y así mismo pretende llegar a un segmento distinto al de las personas que consumen solo la fruta sin procesar.

Dimensión del factor: BARRERA MEDIA

Poder de negociación de clientes: Dentro de los canales de distribución del sector, en cuanto a minoristas podemos encontrar a cadenas farmacéuticas y tiendas naturistas, los cuales presentan altos niveles de negociación (principalmente las cadenas farmacéuticas), así mismo los laboratorios de productos naturales ya constituidos en el mercado, presentan un poder de negociación alto debido a su conocimiento del sector y a la facilidad de integrarse verticalmente en la cadena de distribución.

Dimensión del factor: BARRERA ALTA

Poder de negociación de proveedores: Promenec plantea la transformación o procesamiento de la fruta partiendo de su estado natural, para lo cual se debe contar con proveedores que en este caso son agricultores de la zona de Tenguel que cuentan con un bajo poder de negociación ya que en la actualidad no cuentan con clientes y más bien podrían encontrar una oportunidad de obtener ingresos mediante la comercialización del producto.

Dimensión del factor: BARRERA BAJA

En la siguiente tabla se exponen los factores que se analizaron y así mismo se ponderan diferentes variables dentro de cada uno de ellos con el fin de obtener una calificación o valoración de las mismas que proporcione un dato objetivo de la situación esperada. Como explicación de la tabla se debe indicar que se pueden encontrar cuatro escenarios posibles:

0- 3 puntos	Situación muy negativa en el entorno
31 – 45 puntos	Se pueden presentar barreras de ingreso medias y altas
46 – 60 puntos	Situación actual del mercado es favorable para la compañía
61 – 100 puntos	Situación actual del mercado es excelente para la compañía

Tabla 9:
Análisis de fuerzas del sector según Porter

PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
Rivalidad empresas del sector							
- Crecimiento	Lento					x	Rápido
- Naturaleza de los competidores	Muchos	x					Pocos
- Exceso de capacidad productiva	Si			X			No
- Rentabilidad media del sector	Baja					x	Alta
- Diferenciación del producto	Escasa			X			Elevada
- Barreras de salida	Bajas			X			Altas
Barreras de Entrada							
- Economías de escala	No					x	Si
- Necesidad de capital	Bajas					x	Altas
- Acceso a la tecnología	Fácil			X			Difícil
- Reglamentos o leyes limitativos	No					x	Sí
- Trámites burocráticos	No					x	Sí
- Reacción esperada actuales competidores	Escasa			X			Enérgica
- Número de clientes	Pocos					x	Muchos
- Posibilidad de integración ascendente	Pequeña			X			Grande
- Rentabilidad de los clientes	Baja					x	Alta
- Coste de cambio de proveedor para cliente	Bajo		x				Alto
Productos sustitutivos							
- Disponibilidad de Productos Sustitutivos	Grande					x	Pequeña

CONCLUSIÓN

Situación actual del mercado es favorable para la compañía

Total 58

Fuente: Junta de Andalucía – Consejería de economía y conocimiento
Elaborado por: Los autores

4.3.2 Análisis externo

Debido a que la empresa no está en funcionamiento no se podría realizar un análisis interno complejo que permita ponderar objetivamente las fortalezas frente a las debilidades que se pueden encontrar en el negocio. Esto quiere decir que la evaluación objetiva será de los factores externos y la evaluación interna partirá de un punto de vista cualitativo.

Como se puede observar en el esquema de análisis, la primera evaluación estratégica que se considera será el análisis de las cinco fuerzas de Porter con el fin de conocer las barreras de ingreso al mercado que pueden encontrarse.

4.3.3 Análisis FODA

Una vez conocidos los factores externos que pueden afectar el desarrollo del negocio, es necesario plasmar estos factores sumados a los internos en una matriz FODA, la misma que presentara cuales deben ser los criterios que se deben atender con mayor rigurosidad para lograr el cumplimiento de objetivos.

Tabla 11:
FODA de Promenec

DEBILIDADES	Falta de conocimiento del mercado total de productos naturales
	Bajo poder de inversión frente a empresas constituidas
	Falta de reconocimiento de la empresa en el mercado
	Menor poder de negociación que los potenciales clientes
AMENAZAS	Aumento de marcas nacionales y extranjeras en esta categoría de productos
	Integración vertical de los diferentes agentes de la cadena de distribución
	Inestabilidad política y económica
	Dificultad en acceder a canales minoristas para marcas de poco reconocimiento en el mercado
FORTALEZAS	Presentar al mercado un producto que trate una enfermedad de alto impacto social
	Estructura de costos baja en cuanto a producción
	Producto novedoso y en presentación fácil de consumir
	Estructura administrativa liviana con procesos cortos en tiempo y costos
OPORTUNIDADES	Aumento en la costumbre de cuidado de la salud en la población
	Alianzas estratégicas con marcas reconocidas en el mercado
	Apoyo tributario y crediticio para empresas nuevas
	Facilidad de acceder a la materia prima

Fuente: Junta de Andalucía – Consejería de economía y conocimiento

Para evaluar objetivamente los factores expuestos, se procede a la aplicación de dos modelos de análisis conocidos como matrices EFI (factores internos) y matriz EFE (factores externos), esto con el fin de determinar en qué grado afectan o ayudan los factores positivos versus los negativos.

4.3.3.1 Matriz EFI

La matriz EFI consolida los factores internos, es decir debilidades y fortalezas con el fin de ponderar cada factor y obtener una valoración por cada grupo. La finalidad es que la valoración lleve a conocer si pese a la existencia de debilidades, estas pueden ser cubiertas por las fortalezas y así permitir la continuidad del negocio sin altas barreras que impidan su continuidad o implantación.

Tabla 12:
Matriz EFI de Promenec

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades			
Falta de conocimiento del mercado total de productos naturales	10%	1	0,10
Bajo poder de inversión frente a empresas constituidas	15%	2	0,30
Falta de reconocimiento de la empresa en el mercado	10%	1	0,10
Menor poder de negociación que los potenciales clientes	15%	1	0,15
Fortalezas			
Presentar al mercado un producto que trate una enfermedad de alto impacto social	15%	4	0,60
Estructura de costos baja en cuanto a producción	15%	4	0,60
Producto novedoso y en presentación fácil de consumir	10%	4	0,40
Estructura administrativa liviana con procesos cortos	10%	3	0,30
Totales	100%		2,55

Fuente: Junta de Andalucía – Consejería de economía y conocimiento
Elaborado por: Los autores

4.3.3.2 Matriz EFE

La matriz EFE consolida los factores externos, es decir amenazas y oportunidades con el fin de ponderar cada factor y obtener una valoración por cada grupo. La finalidad es que la valoración lleve a conocer si pese a la existencia de amenazas, estas pueden ser cubiertas por las oportunidades y así permitir la continuidad del negocio sin altas barreras que impidan su continuidad o implantación.

Tabla 13:

Matriz EFE de Promenec

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS			
50%			
Aumento de marcas nacionales y extranjeras en esta categoría de productos	15%	3	0,45
Integración vertical de los diferentes agentes de la cadena de distribución	10%	3	0,30
Inestabilidad política y económica	10%	2	0,20
Dificultad en acceder a canales minoristas para marcas de poco reconocimiento en el mercado	15%	4	0,60
OPORTUNIDADES			
50%			
Aumento en la costumbre de cuidado de la salud en la población	15%	4	0,60
Alianzas estratégicas con marcas reconocidas en el mercado	10%	4	0,40
Apoyo tributario y crediticio para empresas nuevas	10%	2	0,20
Alternativa al mercado para una enfermedad de alto impacto	15%	3	0,45
Totales	100%		3,20

Fuente: Junta de Andalucía – Consejería de economía y conocimiento
Elaborado por: Los autores

En ambos casos los resultados sobrepasan los 2.50 puntos, esto quiere decir que tanto en los factores internos como en los factores externos, las valoraciones indican que se puede hacer frente a debilidades y amenazas que se puedan presentar, con las fortalezas y oportunidades consideradas en el análisis.

4.4 Estrategias de negocio

Luego de la evaluación de los diferentes factores internos y externos, así como de la investigación en general (observación, encuesta y entrevista), a continuación se plantean las estrategias generales del negocio, las mismas que se consideran aplicables a mediano

plazo, y que deben ser controladas en caso de que el mercado o el negocio requieran nuevos planes de acción:

1. Liderazgo en bajos costos: Al ser una empresa nueva en el mercado, participando junto a varios proveedores dentro de esta categoría, se hace necesario que el factor principal de competencia sea un precio menor para los clientes que la empresa vaya a captar.

Para lograr ofertar precios menores, la empresa debe asegurarse la reducción de costos en cada etapa de la cadena de abastecimiento y dentro de sus procesos de producción.

A continuación se resumen las acciones básicas para este fin:

- Compra de la fruta cosechada a los agricultores de la Cooperativa 10 de Agosto del cantón El Guabo en la provincia de El Oro, comprando la producción que se haga en el sector y presionando con descuentos por volumen.
- Ubicar la planta procesadora en el mismo sector de donde se consigue la fruta para disminuir los gastos de transporte y considerando menor precio en alquiler o valores de terrenos o instalaciones que en el sector urbano.
- Invertir en maquinaria que tenga un costo bajo en el mercado.
- Realizar procesos simples y necesarios para la transformación de la fruta.
- Bajas inversiones en infraestructura.
- Contratar el mínimo requerido de personal con el fin de que se pueda cumplir con la demanda del producto, pero evitando tiempos muertos en sus labores.

2. Alianzas estratégicas: Debido a la presencia de marcas reconocidas en el mercado y la dificultad de acceder a los canales minoristas, se prefiere ingresar bajo un modelo de proveedor de los laboratorios que producen otros productos de tipo natural o en otros casos los envasan; eso cubrirá las barreras de entrada en el negocio por parte de los participantes actuales y poder captar a mediano plazo los recursos y el conocimiento del mercado necesarios para la generación de marcas propias:

- Ofrecer a los productores un producto que no estén envasando actualmente.
- Evitar la gestión al laboratorio de buscar proveedores de materia prima.
- Evitar que el laboratorio realice inversiones en maquinarias para la elaboración del producto.

3. Producto diferenciado: En cuanto a la presentación del producto, se prevé realizar el procesamiento de la yaka en presentación de fruta deshidratada, esto debido al crecimiento y aceptación que este teniendo este tipo de productos a nivel de consumo.

Existe en el mercado un sinnúmero de productos en presentaciones tradicionales (comprimidos, polvos, líquidos, etc.), pero esta variante daría una nueva opción a los consumidores y se constituiría en un producto novedoso.

- 4. Marcas blancas o propias:** Para incrementar volumen de producción y alcanzar eficiencia en costos con base en economías de escala, la empresa Promenec, en sus primeros tres años de actividad dedicará sus funciones a procesar la yaka, pero no a crear una marca para comercializarla directamente a los consumidores.

Bajo el concepto de “marca blanca” se espera vender el producto a varias empresas que se encarguen del envasado y la distribución de productos con sus marcas genéricas o la creación de nuevas marcas bajo responsabilidad de ellos.

4.5 Plan de marketing

Es necesario indicar que en la elaboración de este plan de negocios, no se incluye un plan comercial que agrupe acciones para áreas de marketing, ventas y servicio al cliente. En esta parte del trabajo se planearán acciones solo para aspectos básicos de marketing, ya que la empresa no atenderá directamente a canales masivos. Las acciones que provengan de la aplicación de estrategias generales, se plantearan en cada variable del mix de mercadeo.

4.5.1 Mercado potencial

Con base en los resultados de encuestas y los datos demográficos obtenidos en esta investigación, se pudo determinar el mercado potencial, de manera inicial se considera solo las ciudades de Guayaquil, Samborondón y Durán, con la respectiva segmentación considerada para este producto, tal como se muestra en la tabla:

Tabla 14:

Mercado potencial y mercado objetivo

Canton	Fuente	2018	2019	2020
TOTAL HABITANTES	INEC	2.972.289	3.006.136	3.039.389
POBLACION URBANA	INEC	96,9%	96,9%	96,9%
		2.880.148	2.914.902	2.947.125
PERSONAS ENTRE 40 Y 74 AÑOS	INEC	29,38%	29,81%	30,22%
		846.187	868.932	890.621
NIVELES SOCIOECONÓMICOS C+ Y C-	INEC	72,1%	72,1%	72,1%
		610.101	626.500	642.138
CONSUMIRIAN YAKA MERCADO POTENCIAL	ENCUESTAS 60%	40,0%	43,0%	45,0%
	ENTREVISTA 40%	244.040	269.395	288.962
MERCADO OBJETIVO (EN VOLUMEN DE CONSUMIDORES)	10%	24.404	26.940	28.896
	13%	31.725	35.021	37.565
	15%	36.606	40.409	43.344
MERCADO OBJETIVO (EN UNIDADES DE 100 GR)	ENCUESTAS	29.284.857	32.327.411	34.675.449
		38.070.314	42.025.635	45.078.083
		43.927.285	48.491.117	52.013.173
MERCADO OBJETIVO (EN KILOGRAMOS POR AÑO)	ENCUESTAS	29.285	32.327	34.675
		38.070	42.026	45.078
	1 kg - 1000 gr	43.927	48.491	52.013
VOLUMEN ANUAL DE COMPRAS EN KILOGRAMOS DE YAKA PARA PROMENEC	1 kg en estado natural = 0,3 kg en estado deshidratado	97.616	107.758	115.585
		126.901	140.085	150.260
		146.424	161.637	173.377

Fuente: INEC (Ecuador en cifras, 2015)

Elaborado por: Los autores

Las cifras que determinan el mercado potencial están basadas en el desglose de los segmentos de consumidores establecidos según datos demográficos, y considerando de ellos el 40% de personas que en la encuesta aceptarían consumir el producto. De la cifra obtenida como mercado potencial se procede a calcular el mercado objetivo, marcando tres escenarios entre 10% y 15% para calcular la demanda en cuanto a número de compradores, unidades de venta en presentaciones de 100gr y su equivalente en kilogramos.

Se incluye también información acerca del volumen de compras que debe realizar Promenec para cubrir con la demanda del mercado, en este caso no es lo mismo el número de kilogramos que se deben comprar que los que se vayan a vender. En investigación a otros procesos de deshidratación se encontró que, en estos tipos de procesamientos de frutas, por cada kilogramo de fruta en su estado natural apenas queda un tercio de este peso como fruta deshidratada, debido a líquidos y otros componentes que pierde la fruta.

Con los valores obtenidos se trabajará a lo largo de este trabajo para la proyección de ingresos y costos, así como cualquier estimación de escenarios comerciales.

4.5.2 Competidores actuales en el mercado local

Es importante dentro del planteamiento comercial mostrar a los principales competidores de esta industria, para encontrar sus principales fortalezas y su participación en el mercado, de igual manera para conocer qué actividades realizan y cuáles son los canales de distribución que utilizan para llegar a sus consumidores.

Las marcas que han sido objeto de revisión, son aquellas que fueron mayormente nombradas por los encuestados y por lo cual es necesario conocer otros aspectos más allá del posicionamiento que tienen en la mente de los consumidores.

La tabla, resume diferentes aspectos buscados en cada compañía, en cuanto a gestión comercial, ingresos, canales de distribución y medios utilizados para comunicar sus beneficios al mercado:

Tabla 15:

Información de competidores en el mercado

LABORATORIO	PROCEDENCIA	PRODUCCION LOCAL	MARCA	INGRESOS	UTILIDAD	RENT.	CANALES	PROMOCION
CARVAGU	NACIONAL	SI	NATURE'S GARDEN	\$ 44.953.990	\$ 1.157.828	2,6%	Puntos de venta propios Cadenas de farmacias Otros minoristas Pagina web	Redes sociales Televisión Relaciones publicas Espacios públicos
OMNILIFE DEL ECUADOR	EXTRANJERA	NO	OMNILIFE	\$ 34.070.712	\$ 6.526.955	19,2%	Otros minoristas	Redes sociales Relaciones publicas Espacios públicos
FOREVER-LIVING PRODUCTOS DEL ECUADOR	EXTRANJERA	NO	FOREVER LIVING PRODUCTS	\$ 3.979.874	\$ 134.779	3,4%	Otros minoristas	Redes sociales
HERBALIFE DEL ECUADOR	EXTRANJERA	NO	HERBALIFE	\$ 36.828.042	\$ 576.718	1,6%	Puntos de venta propios Otros minoristas	Redes sociales Relaciones publicas Espacios públicos
PROSOYA	NACIONAL	SI	ONLY NATURAL				Puntos de venta propios Cadenas de farmacias Otros minoristas Pagina web	Redes sociales Televisión Relaciones publicas Espacios públicos

Fuente: Revista Ekos (Ekos negocios, 2017) Elaborado por: Los autores

Las empresas que se mencionan en el cuadro son aquellas marcas establecidas en el mercado y que ofrecen sus productos bajo la oferta de productos medicinales, que es justamente la categoría donde se pretende posicionar a la yaca deshidratada, pero también se pueden contar como competidores a aquellos negocios que ofrecen frutas deshidratadas y que compiten en la categoría de snacks.

Magnifrutis	Quito
Solram	Quito
Milano	Quito
PlanTe	Quito
Deshi fruits	Guayaquil
El salinerito	Salinas de Guaranda
Sweet Fruits	Guayaquil
Biolcom	Quito
Isabelle Fruits	Guayaquil
Agro deshidratados Imperio	Ambato

Elaborado por: Los autores

En el país existen varias Mipymes que se dedican a esta actividad y varias de ellas realizan exportaciones; se conoce de 15 empresas dedicadas a esta actividad que procesan diferentes tipos de frutas, dentro de las cuales cuentan con mayor aceptación: Mango, piña, banano y papaya. Las siguientes son las más reconocidas en esta industria:

Se estima que estas empresas producen anualmente 600 toneladas de frutas deshidratadas (Heredia, 2016), parte de esa producción va al mercado extranjero (120 toneladas). En el caso de las importaciones, en el período enero-julio del 2016 se importó un aproximado \$618.000 y el volumen fue de 356.000 toneladas.

Como análisis final, es necesario indicar que Promenec desea posicionar la yaka procesada como un producto destinado a la prevención y control de la diabetes, mientras estas marcas están orientadas a reemplazar los productos “snacks”, no se las descarta como competidores, por lo cual el objetivo debe ser ingresar este producto al mercado bajo la marca de una de los laboratorios de productos naturales.

4.5.3 Producto

El producto a comercializar por parte de Promenec es la fruta llamada yaka, también conocida como “jaca”, “fruta de pan”, entre otros, pero de forma procesada como fruta deshidratada. La comercialización del producto no se realizará bajo una marca de fábrica sino bajo el modelo de “marca blanca” o “marca propia”, dependiendo de las necesidades del comprador.

1. Características: Las características del fruto y de la planta son las que se detallan a continuación:

- Nombre científico: *Artocarpus heterophyllus* Lam
- Árbol: hasta 20 mt de altura
- Fruto: Entre 30 cm y 90 cm de alto / Entre 5 kg y 20 kg de peso

2. Propiedades nutricionales: La yaka es rica en hidratos de carbonos, proteínas, vitaminas del grupo B y sildenafil natural, uno de los componentes del viagra, es por ello que la yaca es muy recomendada en casos de impotencia sexual. Sus propiedades nutricionales por cada 100 g son las siguientes:

Como se indicó en el primer párrafo, la idea es procesar la fruta y obtener yaka deshidratada y comercializarla bajo ese formato. Esto con el fin de presentar una opción de consumo en la modalidad de snacks y que mantenga las propiedades curativas de la fruta, las mismas que no se pierden en el proceso de deshidratación, el mismo que ya fue explicado en el marco conceptual de este trabajo.

Tabla 16:
Valores nutricionales de la yaka

Agua	73.46g
Proteínas	1.72g
Lípidos	0.64g
Hidratos de Carbono	23.25g
Fibra	1.5g
Azúcares	19.08g
Minerales	
Hierro	0.23mg
Zinc	0.13mg
Calcio	24mg
Magnesio	29mg
Fósforo	21mg
Potasio	448mg
Sodio	2mg
Cobre	0.076mg
Manganeso	0.043mg
Vitaminas	
Vitamina C	13.7mg
Vitamina A	110IU
Vitamina B3	0.92mg
Vitamina E	0.34mg
Vitamina B6	0.329mg
Vitamina B5	0.235mg
Vitamina B1	0.105mg
Vitamina B2	0.055mg
Vitamina B9	0.024mg

Fuente: (www.dimebeneficios.com, 2017)

3. Beneficios médicos: En las investigaciones realizadas en diferentes países y bajo la experiencia de los consumidores frecuentes, se ha determinado que la yaka ayuda en el tratamiento y prevención de los siguientes problemas de salud o físicos:

- Diabetes
- Afrodisiaco natural
- Antiasmático
- Antidiarreico
- Tratamiento de conjuntivitis
- Antihelmíntico
- Otitis
- Eliminación de verrugas
- Hipertensión arterial

Pese a que en nuestro país aún está en crecimiento el consumo de frutas deshidratadas, en países centroamericanos es muy común, debido a esto se ha optado por comercializar la fruta en ese estado.

La venta de yaka deshidratada propone un producto novedoso en este mercado tanto en su presentación como en sus beneficios, además proporciona al consumidor un rápido consumo sin necesidad de mezclar con otros suplementos, incluso puede ser consumido como un “snack”.

4. Presentación: Considerando la oferta actual de mercado entre las que encontramos productos que van desde paquetes en polvo o líquidos bebibles directamente o para mezclar con otros componentes, para la venta de yaka deshidratada, se propone que se guarden las siguientes características:

- Venderlo como fruta deshidratada
- Comercializar en presentación de 100 gr. al consumidor
- Fundas no transparentes
- Promenec venderá el producto por kilogramos



Figura 8. Presentaciones frutas deshidratadas

Fuente: Vita Snack

4.5.4 Precio

Con el fin de mantener la estrategia de liderazgo en costos del negocio, es necesario que el precio al que Promenec venda su producto a los laboratorios o canales minoristas a un precio bajo, más aún si se considera que no se venderá con una marca de fábrica. Dentro de las consideraciones que se deben tener para establecer el precio, contamos las siguientes:

- Precio por kilogramo por parte de los agricultores
- Costos fijos del negocio
- Costo del proceso de deshidratación
- Margen de ganancia deseado por Promenec

En el proceso de investigación realizado, se establecen los siguientes valores para cada concepto antes mencionado, los mismos que están basados en una producción de 98.000 kg anuales, considerando que las presentaciones sean de 100 gr según lo cual tenemos los siguientes valores:

Tabla 17:

Determinación del precio del producto

Concepto	Unidad	Cantidad	Total
Costo de materia prima	Kg	\$ 0,80	
Producción anual	Kg	97.616	
Costo variable de materia prima			\$ 78.092,95
Costos fijos del negocio	Año		\$ 22.416,86
Costo unitario	Kg		\$ 1,03
Margen de rentabilidad bruta			80%
Precio por kilogramo	Kg		\$ 5.15

Elaborado por: Los autores

El precio propuesto además de ser rentable para la compañía, resulta competitivo con la competencia existente en el mercado, por cuanto se pueden encontrar precios superiores a los \$6 por kilogramo como se detalla en el siguiente extracto de un artículo sobre las frutas deshidratadas en el país:

“Santiago Banda es el director de Agro negocios y uno de los convencidos de las ventajas de las frutas deshidratadas. Él destaca que los precios son accesibles, tomando en cuenta lo nutritivo que son los deshidratados. Hoy en día, los precios oscilan entre los USD 9 y 18 el kilo. Depende de la fruta.

El banano es una de las frutas favoritas a nivel local. El kilo llega a los USD 6, asegura Banda, quien tiene una empresa de deshidratados en Yaruquí. Mientras que la piña es el producto estrella a nivel internacional por su sabor y dulzura. Alcanza los USD 14 el kilo de fruta. Esta fruta nacional se logró imponer pese a que otros países tienen precios menores.”, (Heredia, V. Revista Lideres, 2016).

4.5.5 Plaza

En la variable plaza, se definirán el mercado y los canales que se pretenden funcionen con esta propuesta, los mismos que serán considerados para los primeros tres años de funcionamiento, a medida que la empresa capte más capital, se prevé el planteamiento de nuevas estrategias de negocio. A continuación, se puntualizan los principales aspectos que se deben tener en cuanto a la plaza:

Mercado: A mediano plazo se planea lograr cobertura en la provincia del Guayas, específicamente en los mercados de Guayaquil y Durán. El aumento de cobertura estará dado por el número y procedencia de clientes que se capten, la intención es captar clientes que tengan cobertura a nivel nacional.

A corto plazo se estima cubrir la demanda de Guayaquil y Durán, considerando la aplicación de una estrategia de “siembra de productos” por parte del cliente, mediante la cual, la venta del producto se realiza primero en ciertos sectores geográficos y dependiendo de la aceptación que se obtenga, se aumenta la cobertura a otros cantones.

Canales: El propósito es vender a fabricantes o envasadores, los mismos que comercializan sus productos con canales mayoristas y minoristas de productos naturales. Entre los minoristas se incluyen cadenas farmacéuticas y puntos de venta propios del laboratorio, la siguiente figura muestra el esquema de distribución planeado:

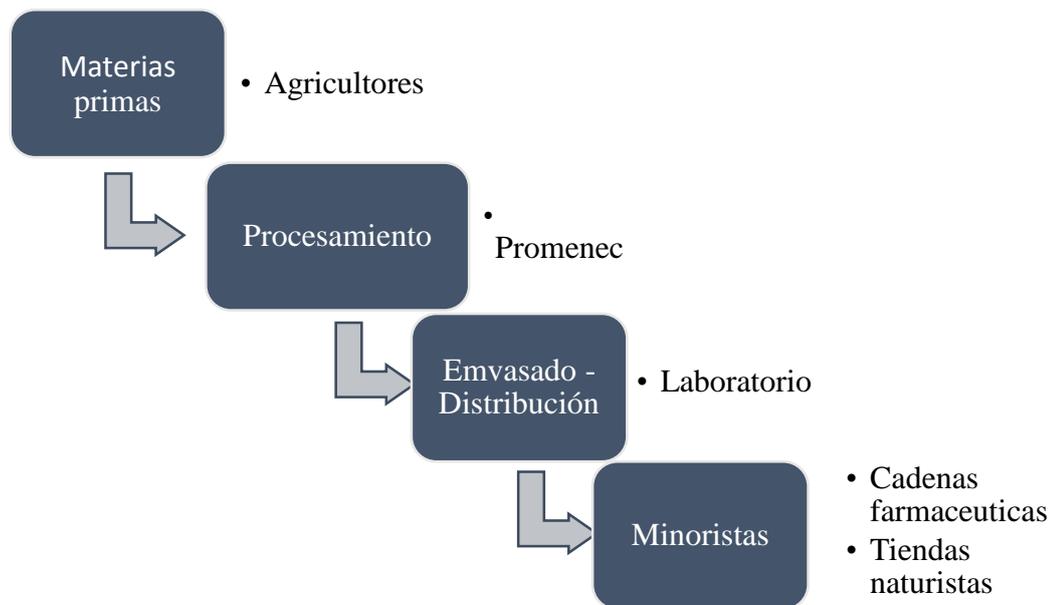


Figura 9. Canales de distribución de Promenec
Elaborado por: Los autores

Surtido: Promenec venderá sus productos a industrias por lo cual no habrá presentaciones de baja escala, se planea vender el producto en kilogramos, en tamaños de 45,45 kg (100 lb). Por otro lado, para que el producto pueda llegar al consumidor final, se recomienda que la presentación sea de 100 gr, esto basado en medidas promedio de mercado en otros tipos de frutas deshidratadas.

Ubicaciones: La ubicación de la planta procesadora será en la Cooperativa 10 de agosto, cantón El Guabo, provincia del Oro, se prevé que los clientes estén ubicados en Guayaquil y Durán como fase inicial del proyecto.

Se propone que la planta esté ubicada en el mismo sector donde se extrae la fruta con el fin de disminuir los gastos de transportación desde los cultivos hasta la planta procesadora.

Inventario: Se estima que la demanda mínima al año 2018 sea de 30.000 kg, los mismos que se procesarán bajo un sistema de inventario justo a tiempo para evitar desperdicios y que al ser una fruta no se la puede mantener bajo almacenamiento por tiempos prolongados. Se considera que, por la naturaleza de la demanda del producto, este no posee estacionalidad y puede tener una demanda regular a lo largo de cada año. La demanda se prevé en las siguientes cantidades por año:

Tabla 18:

Manejo anual de inventario

Concepto	Lote	2018		2019		2020	
		Año	Mes	Año	Mes	Año	Mes
Volumen de compras (kg)	Mínimo	97.616	8.135	107.758	8.980	115.585	9.632
	Máximo	146.424	12.202	161.637	13.470	173.377	14.448
Volumen de producto terminado (kg)	Mínimo	29.285	2.440	32.327	2.694	34.675	2.890
	Máximo	43.927	3.661	48.491	4.041	52.013	4.334

Elaborado por: Los autores

En cuanto al abastecimiento por parte de los agricultores que le venderán a Promenec, no hay mayores observaciones para la disponibilidad del producto, ya que el cultivo se da durante todos los meses del año

Transporte: Con una venta mensual promedio de 2.500 kg, el transporte del producto se dará una vez por mes, al final del lote de producción, será desde la Cooperativa 10 de agosto, Cantón el Guabo, provincia del Oro, hasta donde indique el cliente. El costo del transporte será asumido por Promenec.

4.5.6 Promoción

Promenec comercializará su producción a empresas que envasen bajo sus marcas propias, por lo cual no debe realizar mayores inversiones en mercadeo, las mismas se apalancarán con las campañas realizadas por las empresas que compren la producción.

Pero observando el comportamiento actual del mercado, se recomienda que la campaña de comunicación sea realizada en los medios tradicionales, en los cuales ya se anuncian varias de estas marcas y adicional a eso también se debe contar con presencia en redes sociales ya que son medios en los que todas las marcas de esta categoría participan.

Entre los beneficios que se deben anunciar y al segmento al que debe ir dirigida la comunicación se apunta lo siguiente:

- Segmento de clientes: Mujeres

Se debe orientar las comunicaciones hacia el segmento de madres, ya que son quienes están más al cuidado de la salud familiar y son en mayor volumen quienes compran estos productos.

- Color de empaque: Verde

Al ser un producto de origen natural es coherente utilizar este color en el empaque ya que se encuentra identificado por los consumidores.

- Beneficios a comunicar: Tratamiento para la diabetes

Pese a que la yaka brinda diferentes beneficios a los consumidores, se debe hacer hincapié en el atributo frente a la diabetes, ya que es una enfermedad de alto impacto y de gran preocupación para los pacientes. La idea principal es posicionar el producto, más allá de confundir al comprador con varios beneficios

- Canales de comunicación: Medios tradicionales y redes sociales

En los medios tradicionales es frecuente el uso de espacios televisivos que anuncian diferentes tipos de productos naturales. Entre las redes sociales también encontramos que

las más utilizadas son Instagram y Facebook debido a la alta cantidad de usuarios que poseen.



Figura 10. Comunicación por redes sociales
Fuente: Facebook

4.6 Estructura administrativa

En esta parte del trabajo se procede a definir las necesidades de personal para el inicio de operaciones de Promenec, hasta sus tres primeros años de actividad, procurando ser lo más eficientes posibles en la creación de funciones y de esta manera hacer un buen manejo administrativo de los costos y gastos del negocio.

En la figura se establece la estructura organizacional que se recomienda para el inicio de operaciones:

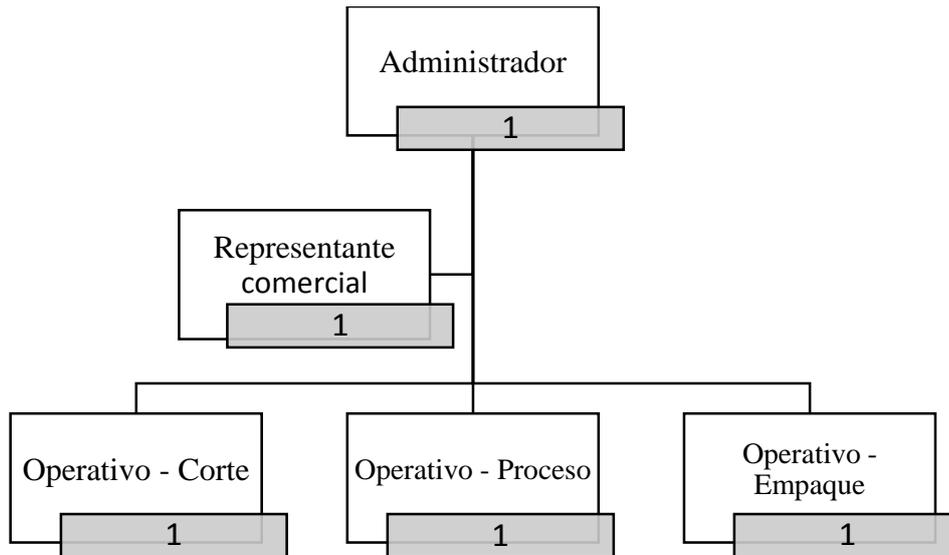


Figura 11. Organigrama de Promenec
Elaborado por: Los autores

A continuación, se describen las funciones y actividades que se deben realizar según el cargo, se considera también la poli funcionalidad de los cargos operativos de acuerdo al tamaño de la estructura y de las operaciones:

- **Administrador:** Este cargo se encarga de la gestión administrativa, de personal y de operaciones. Específicamente se encargará de las siguientes funciones:
 - Control de gastos
 - Registro de operaciones
 - Elaboración de información financiera
 - Contratación y control de personal
 - Supervisión de operaciones
 - Gestión administrativa

Sueldo: \$800

Línea de reporte: No aplica

Línea de supervisión: Personal operativo

- **Representante comercial:** Este cargo se encarga de la gestión comercial, relaciones con proveedores y con clientes. Específicamente se encargara de las siguientes funciones:
 - Gestión de compras de materias primas
 - Gestión de ventas
 - Cobros a clientes
 - Pagos a proveedores
 - Investigación de mercado
 - Incremento de negocios

Sueldo: \$800

Línea de reporte: Administrador

Línea de supervisión: Personal operativo

- **Operativo - Corte:** Este cargo se encarga del corte de la fruta en su estado natural y su preparación antes de la etapa de procesamiento. Específicamente se encargara de las siguientes funciones:
 - Recepción de materia prima
 - Pelado y corte de la fruta
 - Preparación antes del procesamiento

Sueldo: \$386

Línea de reporte: Administrador – Representante comercial

Línea de supervisión: No aplica

- **Operativo - Proceso:** Este cargo se encarga del procesamiento de la fruta de su estado natural hasta su estado en fruta deshidratada y su preparación antes de la etapa de empaque. Específicamente se encargara de las siguientes funciones:
 - Recepción de la materia prima cortada
 - Preparación de entrada a la maquina
 - Retiro de la fruta después del proceso

- Preparación del producto terminado para empaque

Sueldo: \$386

Línea de reporte: Administrador – Representante comercial

Línea de supervisión: No aplica

- **Operativo - Empaque:** Este cargo se encarga del empaque del producto terminado, la misma que se realizara en sacos de 100 lb (45.36 kg) y así mismo del control del producto de salida de la planta. Específicamente se encargará de las siguientes funciones:
 - Recepción de producto terminado
 - Empaque en presentaciones de venta a clientes
 - Embarque para salida del producto
 - Registro de operaciones

Sueldo: \$386

Línea de reporte: Administrador – Representante comercial

Línea de supervisión: No aplica

En la siguiente tabla se indica el volumen de producción que debe realizar el personal operativo, esto con el fin de confirmar la necesidad de personal y considerar si es necesario un incremento del mismo posterior al primer año, estimando porcentajes de demanda objetivo de 10%, 13% y 15% sobre el mercado potencial durante los tres primeros años de operaciones:

Tabla 19:

Volumen de procesamiento anual de Promenec

Actividad	Porcentaje	2018	2019	2020
	de mercado			
VOLUMEN ANUAL DE PROCESAMIENTO DE YAKA	10%	97.616	107.758	115.585
EN Kg.	13%	126.901	140.085	150.260
	15%	146.424	161.637	173.377

Elaborado por: Los autores

De acuerdo a lo explicado, para el manejo del volumen de producción indicado en la tabla anterior, no es necesario el incremento de personal que se propone en el primer año, con la misma nómina se puede cubrir la demanda del tercer año en cualquiera de los tres escenarios de demanda como se muestra en el siguiente ejemplo:

- Demanda objetiva de 10% en el 2018
Anual: 97.616 kg
Diario: 270 kg = 5.9 quintales
- Demanda objetiva de 15% en el 2020
Anual: 173.377 kg
Diario: 482 kg = 10.6 quintales

La tabla muestra los valores correspondientes a gastos de sueldos del personal de Promenec para el primer año de operaciones:

Tabla 20:
Calculo de sueldos del 2018

Cargo	Cant.	Gasto mes	Gasto año	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondos reserva	Aporte anual IESS	Total 2018
Administrador	1	\$ 800	\$ 9.600	\$ 800	\$ 386	\$ 800	\$ 1.166	\$ 12.752
Representante comercial	1	\$ 800	\$ 9.600	\$ 800	\$ 386	\$ 800	\$ 1.166	\$ 12.752
Operativo – Corte	1	\$ 386	\$ 4.632	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 563	\$ 6.353
Operativo – Proceso	1	\$ 386	\$ 4.632	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 563	\$ 6.353
Operativo – Empaque	1	\$ 386	\$ 4.632	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 563	\$ 6.353
Total de sueldos								\$ 44.563

Elaborado por: Los autores

Partiendo de estos valores, se proyectan los gastos de sueldos para los siguientes años, para esta estimación se considera un porcentaje de crecimiento salarial de 3.22%, como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 21:

Promedio de crecimiento salarial

Concepto	SBU	Incremento
SBU 2014	\$ 340	
SBU 2015	\$ 354	4,12%
SBU 2016	\$ 366	3,39%
SBU 2017	\$ 375	2,46%
SBU 2018	\$ 386	2,93%
INCREMENTO PROMEDIO		3,22%

Elaborado por: Los autores

Tabla 22:

Proyección de gastos de sueldos

Cargo	2018	2019	2020
Administrador	\$ 12.752	\$ 13.163	\$ 13.587
Representante comercial	\$ 12.752	\$ 13.163	\$ 13.587
Operativo – Corte	\$ 6.353	\$ 6.557	\$ 6.768
Operativo – Proceso	\$ 6.353	\$ 6.557	\$ 6.768
Operativo – Empaque	\$ 6.353	\$ 6.557	\$ 6.768
Total de sueldos	\$ 44.563	\$ 45.998	\$ 47.479

Elaborado por: Los autores

4.7 Plan operativo

4.7.1 Proceso de producción

El proceso de deshidratación de la fruta es sencillo, no requiere de insumos complementarios, solo consta de los siguientes pasos:

Tabla 23:

Procesos de producción de la fruta

PROCESO	TIEMPO
Descortezar Sacar cáscara a la fruta	1 hora
Corte Cortar la fruta en trozos pequeños antes de entrar al horno	1 hora
Preparación Colocar los pedazos de fruta en las bandejas del horno	0,5 horas
Deshidratación Proceso de transformación de la fruta, a 50°C en promedio	6 horas
Empaque Colocar el producto terminado en sacos de 100 lb	0,5 horas

Almacenamiento	7 días
Transporte	4 horas
Tiempo de procesamiento	9 horas
Ciclo de producción y despacho	7 días

Elaborado por: Los autores

Como se puede observar, el proceso total de deshidratación conlleva un tiempo de 9 horas por día en promedio; la intención es almacenar la producción de cada semana y que la entrega se realice el primer día de la semana siguiente, con lo cual se tendría un total de cuatro entregas semanales.

En el anexo 5 se muestra gráficamente el proceso de producción o transformación de la fruta desde la fruta en su estado natural, hasta su presentación final de 100 gr en producto terminado.

Dentro de este proceso de deshidratación, existen características que se deben tener en cuenta para conocerlo de mejor manera, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- La temperatura del horno debe fluctuar entre los 30°C y 70°C
- El tiempo estimado de deshidratación de cada lote de producción es de 6 horas
- Del 100% del producto en estado natural que ingresa al horno, se obtiene solo el 30% luego de la deshidratación, es decir que se pierde el 70% del peso del producto en su estado natural, ejemplo:

Producción anual	% de merma	Producto final
97.616	x 30%	= 29.285

En la siguiente tabla se muestra una programación de la producción y otros procesos o acciones que complementan el proceso operativo del negocio, se trata de mostrar la operación diaria y los valores que se procesan a final de cada mes.

Tabla 24:

Programación de operaciones de Promenec

L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	Total	Total
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Mensual	Annual

PROCESAMIENTO DE LA FRUTA EN ESTADO NATURAL																																
Procesamiento en kilos	313	313	313	313	313	313		313	313	313	313	313	313		313	313	313	313	313	313		313	313	313	313	313	313		313	313	8.135	97.616
Procesamiento en quintales	7	7	7	7	7	7		7	7	7	7	7	7		7	7	7	7	7	7		7	7	7	7	7	7		7	7	179	2.148

PRODUCCION DIARIA																																
Producto terminado en kilos	94	94	94	94	94	94		94	94	94	94	94	94		94	94	94	94	94	94		94	94	94	94	94	94		94	94	2.440	29.285
Producto terminado en quintales	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2		2	2	54	644
Unidades de 100 gramos	939	939	939	939	939	939		939	939	939	939	939	939		939	939	939	939	939	939		939	939	939	939	939	939		939	939	24.404	292.849

ALMACENAMIENTO																																
Almacenamiento en kilos	94	188	282	375	469	563	563	94	188	282	375	469	563	563	94	188	282	375	469	563	563	94	188	282	375	469	563	563	94	188		
Almacenamiento en quintales	2	4	6	8	10	12	12	2	4	6	8	10	12	12	2	4	6	8	10	12	12	2	4	6	8	10	12	12	2	4		

ENTREGA																																
Entrega en kilos								563							563								563						563		2.253	4.505
Entrega en quintales								12							12								12						12		50	99

Elaborado por: Los autores

4.7.2 Estimación de recursos materiales

Para el inicio de operaciones de Promenec, se procede a la valoración de los recursos materiales que se necesitarán en el negocio, los mismos que se han clasificado en recursos de producción y recursos administrativos. En los siguientes puntos se explicará acerca de los principales recursos.

4.7.2.1 Recursos de producción

Maquinaria: El volumen de producción anual que se necesita cubrir es de cerca de 98.000 kg, para lo cual se estima que se necesitaran dos máquinas de acuerdo al rendimiento de cada una, lo cual se resume en la siguiente tabla:

Tabla 25:

Capacidad de producción

	Anual	Mensual	Diario
Kilos de procesamiento	97.616	8.135	313
Merma (30%)	68.331	5.694	219
Producción neta en kg	29.285	2.440	94
Capacidad por horno en kg	51.480	4.290	165
Faltante de producción	46.136	3.845	148
Capacidad instalada de 2 hornos en kg	102.960	8.580	330

Elaborado por: Los autores

En cuanto a la operación diaria, se considera un número de 26 días laborables por cada mes. Así mismo hay que indicar que el costo de cada horno es de US\$4.500, se puede encontrar más detalles de las maquinas en el anexo 6.

Terreno: Para el funcionamiento de la planta y de la bodega se considera un espacio de 120 mt², dentro de la inversión inicial en un terreno de 150 mt, los restantes 30 mt², serán destinados al uso de oficina. El precio del mt² de terreno se cotiza en \$10.00 en el sector, el mismo que como se ha indicado antes será la Cooperativa 10 de agosto, del cantón El Guabo en la provincia de El Oro.

Obra civil – Planta: La construcción de la planta tendrá será en una superficie de 70 mt², según lo cual el valor será de US\$ 5.000 que incluye instalaciones eléctricas y adecuaciones básicas.

En la siguiente tabla, se resume los valores asignados a cada concepto de recursos de producción, en el caso de los terrenos, maquinaria y planta, los valores se amortizan por un tiempo superior a un año:

Tabla 26:
Valoración de los recursos de producción

RECURSO	UNIDAD	CANT	VALOR	TOTAL	DEPRECIACION ANUAL
MAQUINARIA	UNIDADES	2	\$ 4.500	\$ 9.000	\$ 900
TERRENO	METROS	120	\$ 10	\$ 1.200	\$ 0
PLANTA	OBRA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 250
ACCESORIOS DE CORTE	UNIDADES / AÑO	10	\$ 20	\$ 200	\$ 67
SUMINISTROS DE PLANTA	UNIDADES / AÑO	1	\$ 200	\$ 200	\$ 67
INVENTARIO INICIAL	KILOS / MES	8.135	\$ 0,80	\$ 6.508	\$ 0
CONSUMO DE AGUA	MENSUAL	12	\$ 20	\$ 240	\$ 0
CONSUMO DE ELECTRICIDAD	MENSUAL	12	\$ 200	\$ 2.400	\$ 0
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	MENSUAL	12	\$ 50	\$ 600	\$ 0

Elaborado por: Los autores

4.7.2.2 Recursos administrativos

Terreno: Dentro de la inversión inicial en un terreno de 150 mt, un espacio de 30 mt² será destinado al uso de oficina.

Obra civil – Oficina: La construcción de la oficina tendrá será en una superficie de 30 mt², según lo cual el valor será de US\$ 5.000 que incluye instalaciones eléctricas y adecuaciones básicas.

En la siguiente tabla, se resume los valores asignados a cada concepto de recursos administrativos:

Tabla 27:

Valoración de los recursos administrativos

RECURSO	UNIDAD	CANT.	VALOR	TOTAL	DEPRECIACION ANUAL
TERRENO	METROS	30	\$ 10	\$ 300	\$ 0
OFICINAS	OBRA	1	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 250
AIRE ACONDICIONADO	UNIDADES	1	\$ 900	\$ 900	\$ 90
COMPUTADORAS	UNIDADES	2	\$ 500	\$ 1.000	\$ 333
IMPRESORAS	UNIDADES	1	\$ 200	\$ 200	\$ 67
ESCRITORIOS	UNIDADES	2	\$ 300	\$ 600	\$ 60
ARCHIVADOR	UNIDADES	1	\$ 250	\$ 250	\$ 25
SILLAS GEMAS COLOR AZUL	UNIDADES	4	\$ 120	\$ 480	\$ 48
TELÉFONOS	UNIDADES	1	\$ 80	\$ 80	\$ 8
CONSUMO DE AGUA	MENSUAL	12	\$ 20	\$ 240	\$ 0
CONSUMO DE ELECTRICIDAD	MENSUAL	12	\$ 50	\$ 600	\$ 0
PAGO INTERNET	MENSUAL	12	\$ 35	\$ 420	\$ 0
PAGO LINEA TELEFONICA	MENSUAL	12	\$ 15	\$ 180	\$ 0
CARPETAS NORMALES	UNIDADES / AÑO	50	\$ 0,10	\$ 5	\$ 0
HOJAS NORMALES (RESMAS)	UNIDADES / AÑO	30	\$ 4,00	\$ 120	\$ 0
OTROS SUMINISTROS	UNIDADES / AÑO	1	\$ 300	\$ 300	\$ 100

Elaborado por: Los autores

4.7.2.3 Costeo de unidades de producción

Con la valoración de los diferentes recursos de producción, se puede determinar el costo total de producción y así mismo el costo unitario, la siguiente tabla resume los valores de producción unitarios, basándose en un volumen de procesamiento mensual de 8.135 kg.

Tabla 28:

Costos unitarios de producción

Costo mensual materia prima	\$ 6.508	Costo variable
Kilos de producción	8.135	
Materia prima	1	
Mano de obra directa	\$ 1.564	Costo fijo
Costos indirectos de fabrica	\$ 304	
Consumo de agua	\$ 20	Costo fijo
Energía eléctrica	\$ 200	Costo fijo
Varios	\$ 84	Costo fijo
Total costo fijos	\$ 1.868	MOD+CIF
Costo unitario	\$ 1,03	

Elaborado por: Los autores

En la variable “Precio” del mix de mercadeo se definió el precio al cual la empresa debe vender cada kilogramo si desea obtener una rentabilidad bruta de 80% sobre el precio fijado, que en este caso es de \$5.15, partiendo de un costo unitario de \$1.03.

En los siguientes puntos se procede al resumen de todos los valores que se derivan de la implementación del negocio y su puesta en marcha, así como el tipo de financiamiento y la proyección de ingresos.

4.8 Plan financiero

4.8.1 Inversión inicial

Antes de plantear la forma de financiamiento y las proyecciones de ingreso que se proponen para el inicio de operaciones de Promenec, es necesario hacer un resumen de los conceptos requeridos como inversión inicial del proyecto. En la tabla, se desglosa el monto total que corresponde a la inversión inicial para el negocio, el mismo se divide en tres escenarios de participación de mercado (10%, 13% y 15%) como se mencionó en puntos anteriores.

Tabla 29:

Desglose de inversión inicial

PARTICIPACION DE MERCADO	10%	13%	15%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 10.221	\$ 12.174	\$ 13.475
INVENTARIO INICIAL	\$ 6.508	\$ 8.460	\$ 9.762
SUELDOS	\$ 3.714	\$ 3.714	\$ 3.714
OTROS ACTIVOS	\$ 24.885	\$ 24.885	\$ 29.385
MAQUINARIA	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 13.500
TERRENO	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
INSTALACIONES DE PLANTA Y OFICINAS	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
ACCESORIOS Y SUMINISTROS	\$ 450	\$ 450	\$ 450
AIRE ACONDICIONADO	\$ 900	\$ 900	\$ 900
COMPUTADORAS DE ESCRITORIO	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
IMPRESORAS	\$ 200	\$ 200	\$ 200
ESCRITORIOS	\$ 600	\$ 600	\$ 600
ARCHIVADOR	\$ 250	\$ 250	\$ 250
SILLAS	\$ 480	\$ 480	\$ 480
TELÉFONOS	\$ 80	\$ 80	\$ 80
CARPETAS NORMALES	\$ 5	\$ 5	\$ 5
HOJAS NORMALES (RESMAS)	\$ 120	\$ 120	\$ 120
OTROS SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 300	\$ 300	\$ 300
PAGOS DE SERVICIOS	\$ 540	\$ 540	\$ 540
PAGO INTERNET	\$ 35	\$ 35	\$ 35
PAGO LINEA TELEFONICA	\$ 15	\$ 15	\$ 15
CONSUMO DE AGUA	\$ 40	\$ 40	\$ 40
CONSUMO DE ELECTRICIDAD	\$ 250	\$ 250	\$ 250
TRANSPORTE	\$ 200	\$ 200	\$ 200
INVERSION INICIAL	\$ 35.646	\$ 37.599	\$ 43.400

Elaborado por: Los autores

Los valores mostrados se basan en los conceptos descritos en la valoración de recursos administrativos y de producción. Para fines de requerimientos financieros, se han incluido los valores de los bienes que serán de uso en el negocio, además del inventario de materias primas necesario para el primer mes de operaciones y todos los gastos operativos y administrativos del mismo primer mes (capital de trabajo).

El objetivo de los administradores es financiar todas las operaciones del primer mes con el monto de inversión inicial, bajo el supuesto de que al final del mes se cancelarán las obligaciones por parte de los clientes, por lo cual se puede financiar el segundo mes con esos valores.

4.8.2 Financiamiento del proyecto

Una vez conocida la cifra correspondiente a la inversión inicial del negocio, se muestra lo correspondiente a la forma en que se financiará ese monto, para lo cual se resumen los siguientes valores:

Tabla 30:
Requerimientos de inversión inicial por escenario

PARTICIPACION DE MERCADO				
Descripción	Peso	10%	13%	15%
Inversión inicial	100%	\$ 35.646	\$ 37.599	\$ 43.400
Capital propio	50%	\$ 17.823	\$ 18.799	\$ 21.700
Monto financiado	50%	\$ 17.823	\$ 18.799	\$ 21.700

Elaborado por: Los autores

Al igual que en tablas anteriores, en este caso se realizan estimaciones para tres tipos de escenarios de participación de mercado, los mismos que son del 10%, 13% y el 15%. El supuesto financiero es que en cada escenario de inversión inicial, el 50% corra por parte de los accionistas y el restante 50% se financie con crédito bancario.

Al financiar la mitad del monto requerido con financiamiento bancario y el otro 50% con capital propio, hay que calcular lo correspondiente al pago de deuda, para lo cual se presenta la siguiente tabla que resume los valores anuales y mensuales en que se debe incurrir para el financiamiento bancario del negocio:

Tabla 31:

Descripción	PARTICIPACION DE MERCADO		
	10%	13%	15%
Préstamo	\$ 17.823	\$ 18.799	\$ 21.700
Interés nominal Pymes	11,04%	11,04%	11,04%
Plazo años	3	3	3
Plazo meses	36	36	36
Pago anual	\$ 7.006	\$ 7.390	\$ 8.530
Pago mensual	\$ 584	\$ 616	\$ 711
Pago total (cap+int)	\$ 21.018	\$ 22.170	\$ 25.590
Pago intereses plazo 3 años	\$ 3.195	\$ 3.370	\$ 3.890

Estimación de pagos de préstamo por escenario
Elaborado por: Los autores

Derivado de este financiamiento se debe incluir en los diferentes flujos de caja y en los estados de resultados los pagos correspondientes a intereses y amortización de préstamo, los mismos que se desglosan anualmente en las siguientes tablas:

Tabla 32:

Pago anual de intereses

Año	PARTICIPACION DE MERCADO		
	10%	13%	15%
2018	\$ 1.705	\$ 1.798	\$ 2.076
2019	\$ 1.089	\$ 1.149	\$ 1.326
2020	\$ 402	\$ 424	\$ 489
Total	\$ 3.196	\$ 3.371	\$ 3.891

Elaborado por: Los autores

Tabla 33:

Pago anual de capital

Año	PARTICIPACION DE MERCADO		
	10%	13%	15%
2018	\$ 5.301	\$ 5.592	\$ 6.455
2019	\$ 5.917	\$ 6.241	\$ 7.204
2020	\$ 6.605	\$ 6.966	\$ 8.041
Total	\$ 17.823	\$ 18.799	\$ 21.700

Elaborado por: Los autores

4.8.3 Evaluación financiera del proyecto

En el siguiente punto se realizará la evaluación de la viabilidad financiera del proyecto mediante la aplicación de herramientas como VAN, TIR y periodo de retorno al flujo de caja del escenario de 10% de participación en el mercado, en caso de que los resultados no prueben la factibilidad del proyecto a ese volumen de ingresos, se procederá a la evaluación de los restantes escenarios.

4.8.3.1 Determinación del costo de capital

El primer punto a evaluar será el costo del capital, pues de acuerdo a lo antes mostrado, el mismo proviene de 50% de fondos propios y 50% mediante préstamo bancario, por lo cual se debe ponderar mediante la aplicación del WACC o costo promedio ponderado de capital como se resume en la siguiente tabla:

Tabla 34:
Costo del capital mediante WACC

Variable	Símbolo	Costo	Peso	Ponderación
Costo del inversionista	Ke	20,00%	50%	10,00%
Costo de la deuda	Kd	11,04%	50%	5,52%
Costo del capital	Kc	WACC		15,52%

Elaborado por: Los autores

El costo de los fondos provenientes de deuda (Kd) es igual a 11.04% según las tasas fijadas por la superintendencia de bancos, como se muestra en el anexo 7. Por otro lado, el costo de oportunidad del accionista (Ke) que se establece en 20.0% que se fija en ese porcentaje con base en la media de las 10 empresas más rentables del sector y considerando el 20% como una tasa bruta de rentabilidad, esto indica el beneficio que se desea obtener bajo la inversión en este proyecto, los resultados de utilidades del sector se muestran en el anexo 8.

4.8.3.2 Evaluación de flujos de efectivo

Posterior a la determinación del costo de capital se debe realizar la proyección de flujos de caja provenientes de la operación del negocio, según lo cual se deben evaluar los ingresos

que se obtendrán menos los costos y gastos del proyecto, lo cual se muestra en las siguientes tablas. Las proyecciones se basan en los escenarios de participación de mercado propuestos y así mismo el crecimiento esperado de cada año y para cada escenario.

Las proyecciones de ingresos se originan de un crecimiento en la preferencia de consumo de este tipo de productos en el mercado que es de 40% para el año 2018, 43% para el año 2019 y 45% para el año 2015.

Crecer 5% en un lapso de 3 años es un supuesto valido ya que se debe considerar que es una media industrial del sector y que la misma no solo depende de Promenec sino de todas las empresas que compiten en este mercado en cuanto a hacer campañas que ayuden a elevar el consumo promedio por persona.

El crecimiento del sector ha sido mucho más amplio en los últimos años, 58% según información según información del Banco Central (Heredia. V, Revista Lideres, 2016), pero para cálculos del proyecto se usará un porcentaje máximo de crecimiento de consumo de 5% para calcular bajo un escenario pesimista:

“En el caso de las importaciones, en el período enero-julio de este año se importó un aproximado USD 618 000 y el volumen fue de 356 000 toneladas. El mismo período del 2015 fue de USD 988 000 y un volumen de 561 000 toneladas en el lapso mencionado.”

Usar un crecimiento de 5% en promedio para el lapso de 3 años no solo es un escenario pesimista bajo el cual si se logran los objetivos quiere decir que ante cualquier crecimiento superior, es posible incrementar el volumen de ventas y lograr con más holgura el logro de objetivos comerciales, también representa una nivelación en el crecimiento de consumo ya que no siempre las industrias crecen a tasas elevadas sino que se estabilizan o retroceden con el tiempo.

Como se observa en los resultados obtenidos, a un volumen de ingresos provenientes de la participación de 10% de mercado, el proyecto es viable financieramente, mostrando en los tres indicadores (VAN, TIR, Periodo de retorno) financieros resultados que validan la propuesta.

Las evaluaciones se realizan para un periodo de tres años plazo debido a la baja inversión en activos y a que la primera etapa del proyecto se planea bajo ese modelo de

negocios, posterior a los tres años los objetivos se orientaran hacia la creación de marcas propias y el incremento de producción hacia nuevos mercados.

Tabla 35:

Evaluación financiera con 10% de participación de mercado

Concepto	0	1	2	3
Ingresos por ventas		\$ 150.765	\$ 166.428	\$ 178.517
Costo de materia prima		\$ 78.093	\$ 86.206	\$ 92.468
Gastos de sueldos		\$ 44.563	\$ 45.998	\$ 47.479
Accesorios y suministros		\$ 825	\$ 830	\$ 834
Gastos de servicios		\$ 6.280	\$ 6.314	\$ 6.349
Gastos financieros		\$ 1.705	\$ 1.089	\$ 402
Utilidad antes de impuestos		\$ 19.299	\$ 25.991	\$ 30.985
Participación trabajadores 15%		\$ 2.895	\$ 3.041	\$ 3.625
Impuesto a la renta 22%		\$ 3.609	\$ 5.718	\$ 6.817
Utilidad neta		\$ 12.795	\$ 17.232	\$ 20.543
Total de inversión inicial	-\$ 35.646			
Amortización de préstamo		\$ 5.301	\$ 5.917	\$ 6.605
Valor residual				\$ 16.417
Flujo de caja neto	-\$ 35.646	\$ 7.494	\$ 11.315	\$ 30.355
PERIODO DE RETORNO				
Valor actual		\$ 6.487	\$ 18.274	\$ 68.713
Valor actual acumulado		\$ 6.487	\$ 24.761	\$ 93.474
Inversión inicial				\$ 35.646
Observaciones:	Se recupera la inversión en al plazo de 3 años			
TASA DE DESCUENTO	15,52%			
VAN	\$ 70.303			
TIR	14,16%			

Elaborado por: Los autores

La TIR de 14,16% obtenida como rentabilidad del proyecto cubre el costo de capital del accionista y del préstamo, por lo cual se presume que con los escenarios de ingresos provenientes del 13% y 15% de participación de mercado los indicadores financieros se incrementarían debido a una mayor producción que se apalanca en el concepto de economías de escala.

La holgura en el VAN y la TIR también dejan como resultado que el proyecto puede soportar ligeras variaciones en costos y gastos pese a no aumentar el volumen de ingresos.

En las restantes proyecciones financieras se mostrarán los estados de resultados para confirmar la utilidad anual del negocio propuesto.

Para verificar si el proyecto puede resistir menores ingresos por ventas para seguir siendo factible, se prepara un segundo escenario, esta vez suponiendo que solo se capte el 8% del mercado potencial, es decir que se vendan 23.428 kg en el primer año, 25.862 en el segundo y 27.740 en el tercero. Así mismo, disminuye el volumen de compras a 78.093, 86.206 y 92.468 en cada año correspondiente. Para explicar mejor los valores de ingresos y costos, se debe aclarar que se mantienen los precios de venta y los costos, así mismo los gastos, con lo cual tenemos los siguientes valores:

Tabla 36:

Evaluación financiera con 8% de participación de mercado

Concepto	0	1	2	3
Ingresos por ventas		\$ 120.612	\$ 133.143	\$ 142.813
Costo de materia prima		\$ 62.474	\$ 68.965	\$ 73.974
Gastos de sueldos		\$ 44.563	\$ 45.998	\$ 47.479
Accesorios y suministros		\$ 825	\$ 830	\$ 834
Gastos de servicios		\$ 6.280	\$ 6.314	\$ 6.349
Gastos financieros		\$ 1.705	\$ 1.089	\$ 402
Utilidad antes de impuestos		\$ 4.764	\$ 9.947	\$ 13.775
Participación trabajadores 15%		\$ 715	\$ 1.164	\$ 1.612
Impuesto a la renta 22%		\$ 891	\$ 2.188	\$ 3.030
Utilidad neta		\$ 3.159	\$ 6.595	\$ 9.133
Total de inversión inicial	-\$ 35.646			
Amortización de préstamo		\$ 5.301	\$ 5.917	\$ 6.605
Valor residual				\$ 16.417
Flujo de caja neto	-\$ 35.646	-\$ 2.142	\$ 678	\$ 2.528

TASA DE DESCUENTO	15,52%
VAN	-\$ 35.353
TIR	-59,06%

Elaborado por: Los autores

Con el cambio de escenario a 8% de participación de mercado, los resultados de VAN y TIR son negativos, de -\$35.353 y -59.06% respectivamente, con lo cual el proyecto no es viable. Los resultantes valores negativos sin duda dependen de una disminución de ingresos y el hecho de mantener los niveles de gastos y de inversión inicial, con lo cual la

empresa paga el mismo monto de préstamo, sin que los ingresos sean mayores, esto lleva a disminuir los flujos y por ende el atractivo del proyecto.

4.8.4 Proyección de resultados del negocio

Como parte concluyente de la evaluación, es necesario mostrar las proyecciones del estado de resultados, para observar la utilidad anual que arroja el negocio. La siguiente tabla muestra el presupuesto del estado de pérdidas y ganancias para los primeros tres años de operación, lo cual servirá para control de los flujos provenientes del funcionamiento de Promenec:

Tabla 37:
Estado de resultados de Promenec

Cuentas	2018	Peso	2019	2020	2019 vs 2018	2020 vs 2019
Kilogramos de venta	29.285		32.327	34.675		
Precio por Kg	\$ 5,15		\$ 5,15	\$ 5,15		
Ingresos	\$ 150.765	100%	\$166.428	\$ 178.517	10,4%	7,3%
Kilogramos procesados	97.616		107.758	115.585	10,4%	7,3%
Costo unitario	\$ 1,03		\$ 1,03	\$ 1,03	0,0%	0,0%
Costo de ventas	\$ 100.510	67%	\$ 110.952	\$ 119.011	10,4%	7,3%
Utilidad bruta	\$ 50.255	33%	\$ 55.476	\$ 59.506	10,4%	7,3%
Gastos de sueldos	\$ 25.505	17%	\$ 26.326	\$ 27.174	3,2%	3,2%
Gastos operativos	\$ 4.865	3%	\$ 5.370	\$ 5.761	10,4%	7,3%
Amortización de préstamo	\$ 5.301	4%	\$ 5.917	\$ 6.605	11,6%	11,6%
Utilidad operacional	\$ 14.584	10%	\$ 17.863	\$ 19.966	22,5%	11,8%
Gastos financieros	\$ 1.705	1%	\$ 1.089	\$ 402	-36,1%	-63,1%
Utilidad antes de impuestos	\$ 12.879	9%	\$ 16.774	\$ 19.564	30,2%	16,6%
Participación trabajadores	\$ 1.932	1%	\$ 2.516	\$ 2.935	30,2%	16,6%
Impuesto a la renta	\$ 2.408	2%	\$ 3.137	\$ 3.659	30,2%	16,6%
Utilidad neta	\$ 8.539	6%	\$ 11.121	\$ 12.971	30,2%	16,6%
Rentabilidad	5,7%		6,7%	7,3%	1,0%	0,6%

Elaborado por: Los autores

Nota: Para la proyección de los años 2019 y 2020 se toma como año base el 2018 y se estima según los pesos porcentuales de cada cuenta dentro de este año.

En la tabla presentada se puede observar la evolución de la rentabilidad neta anual a un volumen de participación de 10% en el mercado. El crecimiento en ingresos está basado en el aumento de preferencia de los consumidores en el mercado, que se estima en 40% en el primer año, 43% para el segundo y 45% para el tercer año, esto provoca un incremento en resultados del 10.4% para el 2019 y de 7.3% para el año 2020.

Luego de las evaluaciones comerciales, operativas y financieras, se puede demostrar la viabilidad del proyecto, así como también se muestra claramente el modelo de negocio que se va a aplicar durante los tres primeros años de funcionamiento.

En la parte final del proyecto se señalan las conclusiones y recomendaciones válidas y para la puesta en marcha del proyecto.

Conclusiones

- Al comercializar bajo el modelo de negocios propuesto se compartió el riesgo del proyecto con otros agentes de mercado como eran los laboratorios, ya que ellos cuentan con los canales y reputación de marca que puede mejorar la cobertura del producto.
- En caso de observar dificultades en el desarrollo de las operaciones y no obtener una cuota de venta alta a los laboratorios, Promenec puede optar por comercializar directamente a los usuarios finales haciendo presentaciones menores y captando clientes por internet.
- La inversión en marketing debe corresponder por parte del laboratorio, ya que ellos serán los dueños de la marca y por ende los mayores interesados en la difusión y posicionamiento de la misma.
- El proyecto es viable bajo las condiciones comerciales, operativas y financieras que se evaluaron en el capítulo 4 del mismo.
- El VAN y la TIR obtenidas indicaron que la holgura de las mismas hace que el negocio pueda soportar incrementos en costos y gastos que hacen que aun así la propuesta sea rentable.
- La TIR de 14.16% resultante, indico que esa es la rentabilidad promedio del proyecto luego de cubrir los costos de financiamiento del negocio tanto por parte de instituciones financieras como de inversión propia.
- Con la proyección de flujos de caja a mediano plazo, se obtuvieron los siguientes resultados: VAN de \$70.303, TIR de 14.16%, en un horizonte de tiempo de tres años, esto bajo una inversión inicial de \$35.646 y con el supuesto de una participación de mercado de 10%.
- Al cambiar el escenario de participación de 10% a 8% los resultados de VAN y TIR fueron negativos, esto quiere decir que el proyecto es viable siempre y cuando alcance al menos 10% de participación de mercado. Si los ingresos disminuyen en menos de \$150.765 en el primer año, los objetivos de negocio no se podrían cumplir.
- Se proyectaron los resultados de operaciones solo a tres años debido a que la inversión no es demasiado alta y se puede recuperar en ese tiempo, así mismo debido a que es el plazo programado para la evaluación del modelo de negocio, ya que como se indicó, el objetivo es la comercialización de marcas propias en un lapso mayor a 3 años.
- La rentabilidad neta que se obtuvo por año está acorde a lo que presentan otras empresas en la misma industria como se puede observar en el anexo 8

Recomendaciones

- El modelo de negocio durante los tres primeros años de operaciones debe ser basado en la venta a empresas que envasen el producto y que lo comercialicen mediante sus marcas, con esto se puede captar venta por volúmenes mayores hacia varios laboratorios sin el desgaste en operaciones que se deriva de tratar de captar una amplia cobertura de mercado con recursos propios.
- La comunicación del producto debe ir dirigida a difundir los beneficios principales del producto para no confundir a los consumidores con una gama amplia de beneficios y la misma debe ser responsabilidad del laboratorio que cree la marca, puesto que Promenec se encargara del procesamiento del producto sin marca, pero listo para el envasado.
- Es necesario que la empresa investigue nuevos métodos de deshidratación que permiten un porcentaje menor al 30% que se maneja actualmente, ya que es alta la diferencia entre el volumen que ingresa a producción y el resultado obtenido.
- Se deben cuidar los gastos inherentes a la transformación del producto puesto que se trata de un artículo de consumo sin alto valor agregado y un aumento desmedido en los costos o gastos del mismo provocarían afectaciones a la rentabilidad.
- Es necesario negociar acuerdos mayores a un año plazo tanto con proveedores y clientes de Promenec. Con los proveedores se debe asegurar el precio por kilo (\$0.80) y con los clientes se debe asegurar un volumen de compra bajo el compromiso de mantener el precio de venta.
- Se recomienda mantener la utilidad bruta en 80% ya que se trata de una empresa transformadora y puede necesitar mantener dicho margen para cubrir sus operaciones. En caso de necesidad de disminuir el precio a los laboratorios, un margen menor disminuiría la rentabilidad, pero se podría seguir operando.
- La alianza con marcas reconocidas, ayudara a asegurar un volumen aceptable de producción y así mismo a lograr el reconocimiento de marca y el posicionamiento del producto a niveles que posteriormente permitan a Promenec la comercialización de marcas propias.
- Posterior a los tres primeros años, se debe evaluar el incremento de portafolio hacia nuevos tipos de productos dentro del orden de productos naturales, puesto que hacia allá se orienta la visión de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Balarezo Lopez, D. (2009). *www.repositorio.uta.edu.ec*. Obtenido de www.repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/194/1/t443id.pdf
- Bernal Torres, C. (2010). Métodos del proceso de investigación científica. En C. Bernal Torres, *Metodología de la investigación* (pág. 59). Bogota: Prentice Hall.
- Bernal Torres, C. (2010). Proceso de investigación científica. En C. Bernal Torres, *Metodología de investigación* (pág. 113). Bogota: Prentice Hall.
- Best, R. (2007). *Marketing estrategico*. Madrid: Pearson Educacion.
- CANTO, E. E. (2015). La yaca (*Artocarpus heterophyllus* Lam.), una fruta muy. *Herbario CICY*.
- Cañigüeral, S., Dellacassa, E., & Bandoni, A. (2003). *www.researchgate.net*. Obtenido de www.researchgate.net/profile/Salvador_Canigueral/publication/233967128_Plantas_Medicinales_y_FitoterapiaIndicadores_de_Dependencia_o_Factores_de_Desarrollo/links/02bfe50d791c40f415000000.pdf
- Castillo Prado, K. (2014). *www.repositorio.pucese.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/315/1/CASTILLO%20PRADO%20KAREN%20CRISTINA.pdf>
- CEEI. (6 de Julio de 2009). *www.emprenemjunts.es*. Obtenido de www.emprenemjunts.es/descargando/894_ADJUNTO_1.pdf
- CEPAL. (2009). <http://www.cepal.org/es>. Obtenido de www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- CFN. (2015). *www.cfn.fin.ec*. Obtenido de www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2016/02/AE-PLAN-DE-NEGOCIOS_CFN.pdf
- Club de la farmacia. (21 de Septiembre de 2014). *www.clubdelafarmacia.com*. Obtenido de www.clubdelafarmacia.com/blogclub/sin-categoria/%C2%BFa-que-nos-referimos-cuando-hablamos-de-otc-y-de-efp/
- Definicion ABC. (2008). Obtenido de [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com/?s=Medicina+Alternativa):
- Ecuador en cifras*. (2015). Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales
- Ekos negocios*. (2017). Obtenido de www.ekosnegocios.com: www.ekosnegocios.com/Empresas/RankingEcuador.aspx

- Foro marketing. (27 de Abril de 2016). *www.foromarketing.com*. Obtenido de Foro marketing: www.foromarketing.com/herramientas-de-marketing/
- Headways Media*. (2016). Obtenido de www.headways.com.mx: www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/marca-blanca/
- Heredia, V. (2016). *Revista Lideres*. Obtenido de www.revistalideres.ec: www.revistalideres.ec/lideres/fruta-deshidratada-negocios-ecuador-agronegocios.html
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Definición del alcance de la investigacion que se realizara. En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & M. Baptista Lucio, *Metodologia de la investigacion* (pág. 90). Mexico: McGraw Hill - Interamericana de editores.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Definiciones de los enfoques cualitativo y cuantitativo. En R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado, & M. Baptista Lucio, *Metodologia de investigacion* (pág. 4). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Herrera Canto, E. (Noviembre de 2015). <http://www.cicy.mx>. Obtenido de www.cicy.mx/Documentos/CICY/Desde_Herbario/2015/2015-11-05-Herrera-Canto-Una-fruta-muy-singular.La-yaca-y-sus-usos-tradicionales.pdf
- INEC. (2011). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/
- INEC. (2011). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf
- INEC. (2011). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/1112_20_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2015). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2014.pdf
- Infasa. (1999). www.infasa.net/productos/productos-eticos. Obtenido de www.infasa.net/productos/productos-eticos

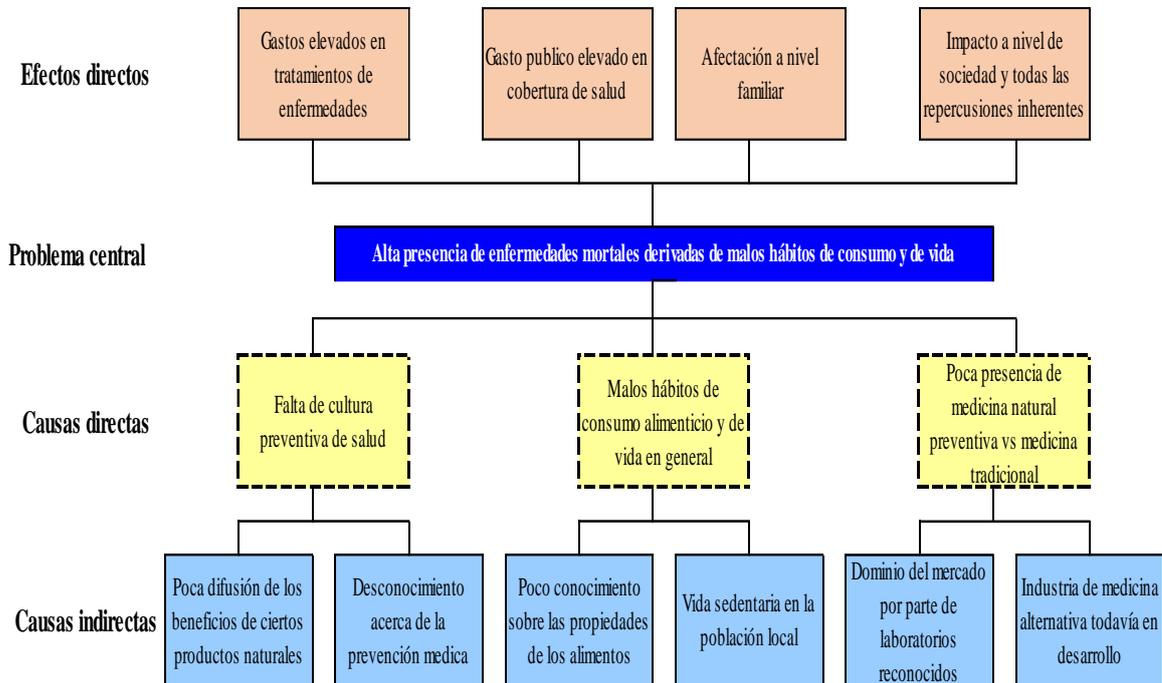
- Jimenez Romero, C. (Noviembre de 2015). *www.bdigital.zamorano.edu*. Obtenido de www.bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/4477/1/AGN-2015-020.pdf
- Mirada UCSG. (2016). *www.miradaucsg.wordpress.com*. Obtenido de <https://miradaucsg.wordpress.com/tag/guayaquil/>
- OMS. (2015). *http://www.who.int*. Obtenido de <http://www.who.int/gho/countries/ecu.pdf?ua=1>
- OMS. (2015). *www.who.int*. Obtenido de www.who.int/nmh/countries/ecu_en.pdf?ua=1
- Rojas Ochoa, F. (Diciembre de 2013). *www.scielo.sld.cu*. Obtenido de www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000400019
- Rojas Ochoa, F., Silva Ayçaguer, L., Sansó Soberats, F., & Alonso Galbán, P. (Enero de 2013). *www.scielo.sld.cu*. Obtenido de www.scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662013000100010&script=sci_arttext&tlng=en
- Run & Wod Health Store*. (19 de 12 de 2016). Obtenido de www.runandwod.com:www.runandwod.com/mundorunandwod/12_Frutas-deshidratadas
- Salud eficaz. (15 de Diciembre de 2016). *www.saludeficaz.com*. Obtenido de www.saludeficaz.com/fruta-yaca-para-que-sirve/
- Sanitas. (2008). *www.sanitas.es*. Obtenido de www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/prevencion-salud/san041826wr.html
- SENA - CO. (8 de Marzo de 2015). *www.sena.edu.co*. Obtenido de www.senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%204/PRON%C3%93STICO%20DE%20VENTAS.pdf
- Senplades. (2012). *www.planificacion.gob.ec*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Smart Up Marketing. (27 de Abril de 2016). *www.smartupmarketing.com*. Obtenido de www.smartupmarketing.com/tips-de-estrategias-de-marketing/
- Suarez Quintero, D., & Shuldt Cevallos, M. (2015). *www.dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9922/1/UPS-GT000940.pdf
- Ube Fajardo, J. (2014). *www.repositorio.ug.edu.ec*. Obtenido de www.repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/5444
- Valdez Lopez, & Cruz Cansino. (2015). Obtenido de www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icsa/n7/p29.html#refe1

- Vasquez Romero, C. (15 de Octubre de 2013). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de www.gestiopolis.com/planeacion-de-la-produccion-y-operaciones-en-las-empresas/
- Vela Calle, C. (2012). *www.dspace.udla.edu.ec*. Obtenido de www.dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1324/1/UDLA-EC-TIM-2012-10.pdf
- Vida naturalia. (2015). *www.vidanaturalia.com*. Obtenido de www.vidanaturalia.com/que-es-la-fitoterapia-y-como-usar-las-plantas-medicinales/
- Vivir sanos*. (s.f.). Obtenido de www.vivirsanos.com: www.vivirsanos.com/fruta-yaca/
- Vivir sanos*. (2015). *www.vivirsanos.com*. Obtenido de www.vivirsanos.com/fruta-yaca/
- Wikipedia. (Abril de 2014). *www.sco.wikipedia.org*. Obtenido de https://sco.wikipedia.org/wiki/Guayaquil_Canton
- www.dimebeneficios.com*. (2017). Obtenido de www.dimebeneficios.com/yaca
- www.farmacognosia-farmacialadech.blogspot.com*. (21 de Abril de 2009). www.farmacognosia-farmacialadech.blogspot.com. Obtenido de www.farmacognosia-farmacialadech.blogspot.com

ANEXOS

ANEXO 1

Enfoque de problema central



ANEXO 2

Formato de encuesta

Encuesta sobre consumo de productos naturales

1. Indique su sexo o genero

- Femenino
- Masculino

2. Indique su rango de edad

- 20 – 25
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 – 45
- 46 – en adelante

3. ¿Practica alguna actividad deportiva o posee algún hobby que requiera esfuerzo físico y movilidad?

- Ninguna
- Si practico, hasta 1 hora por semana
- Si practico, de 1 a 3 horas por semana
- Si practico, de 4 a 10 horas por semana
- Si practico, más de 10 horas por semana

4. ¿Cómo considera su alimentación?

- Nada balanceada
- Un poco balanceada
- Balanceada
- Muy balanceada
- Totalmente balanceada

***Alimentación balanceada** es aquella alimentación que incluye porciones adecuadas de vitaminas, proteínas, minerales y otras sustancias necesarias para el cuerpo, independientemente de su origen vegetal o animal.

5. ¿Cómo considera actualmente su estado de salud?

- Optimo
- Buen estado
- No tan buen estado
- Mal estado

6. ¿Consume productos que se consideran nocivos para la salud?

- Ninguno
- Si, con una poca frecuencia
- Si, con una frecuencia media
- Si, con una alta frecuencia

7. ¿Posee alguna enfermedad crónica, de largo tratamiento o catastrófica?

- Si
- No

8. ¿Podría indicarnos el nombre de la misma?

9. En cuanto al tratamiento de problemas de salud, ¿Qué tipo de tratamiento prefiere?

- Medicina tradicional
- Medicina natural
- Ambas

10. ¿Consume usted productos naturales o derivados de los mismos con el fin de prevenir enfermedades?

- Nunca
- 1 vez a la semana
- 2 a 4 veces por semana
- 5 a 7 veces por semana

11. ¿Puede indicarnos el nombre del producto de origen natural que más consume?

12. ¿Consideraría el consumo de un producto natural para prevenir y tratar la diabetes?

- Sí
- No

13. ¿Con que frecuencia consumiría este tipo de producto específicamente orientado a la prevención y tratamiento de diabetes?

- Nunca
- 1 vez a la semana
- 2 a 4 veces por semana
- 5 a 7 veces por semana

14. ¿Cuál sería su lugar de preferencia para adquirir productos naturales para el cuidado de la salud?

- Farmacia
- Tienda naturista
- Supermercado
- Distribuidor farmacéutico
- Otros _____

15. ¿Qué tipo de presentación prefiere para ingerir de productos naturales para el cuidado de la salud?

- Pastillas
- Capsulas
- Líquido para mezclar
- Líquido para beber directamente
- Polvo soluble
- Deshidratadas
- Otro _____

16. En su opinión, ¿Cuáles de los siguientes factores son los que más valora al momento de comprar productos naturales para el cuidado de su salud?

Valore cada característica, siendo 5 la de mayor interés y 1 la de menor interés.

Factores	1	2	3	4	5
Precio					
Beneficios reales para la salud					
Reputación de la marca					
Presentación del producto					
Sabor agradable en la ingesta					

17. ¿Cómo se entera usted de la existencia y los beneficios de estos productos?

- Recomendación de amigos o familiares
- Televisión
- Radio

- Periódico
- Redes sociales
- Punto de venta

ANEXO 3

Formato de ficha de observación

Emisión:

Fecha:

Ficha de observaciones del Plan de negocios para la comercialización de la fruta Yaka procesada		
Lugar: Cooperativa 10 de Agosto		
Observadores: Bryan Nolivos Rodríguez Pamela Canales Ayoví	Hora Inicio:	Hora terminación
Episodio:		
Actividad a Observar:		

ANEXO 4

Preguntas para entrevista

1. ¿Qué opina usted sobre los productos naturales para la prevención de enfermedades?
2. ¿Para qué tipo de dolencias las personas demandan los productos que usted oferta?
3. ¿Oferta usted productos naturales que previenen la diabetes, cáncer e hipertensión arterial?

4. ¿Qué tipo de productos son?
5. ¿Qué componentes tienen?
6. ¿Esos componentes de que fruta provienen?
7. ¿Alguna vez ha escuchado mencionar la fruta yaka?
8. ¿Estaría dispuesto a considerar la comercialización de productos derivados de la yaka?
9. ¿Cuáles son sus expectativas sobre la demanda de productos provenientes de frutas?
10. ¿Cuál es su experiencia sobre el enfoque en la medicina natural para la prevención de enfermedades?

Anexo 5

Proceso de transformación de la fruta

Cosecha



Descortezamiento y corte



Preparación y deshidratación



Empaque



Anexo 6

Horno deshidratador industrial eléctrico

Marca: Kenton

Temperatura de funcionamiento: 10°C a 80°C

Dimensiones: 180x100x100 cm

Tiempo de deshidratación: 6 horas

Bandejas: 30

Kilos por bandeja: 5.5 kg

Capacidad por lote de producción: 165 kg

Precio: US \$4.500



Anexo 7

Tasas de interés bancarias

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.13	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.21	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.04	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.13	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.13	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.73	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.69	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.83	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.64	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.50	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.67	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.66	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.04	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.31	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50

Anexo 8

Evaluación de rentabilidad en la industria alimenticia

EMPRESA	INGRESOS	UTILIDAD	RENTABILIDAD
POLLO FAVORITO S. A POFASA	\$ 40.991.972	\$ 6.334.189	15,5%
SOLUBLES INSTANTANEOS COMPANIA ANONIMA (S.I.C.A)	\$ 35.801.812	\$ 5.326.682	14,9%
ELABORADOS CARNICOS S.A. ECARNI	\$ 35.827.427	\$ 5.151.156	14,4%
ECUESSENCE CIA. LTDA.	\$ 2.358.115	\$ 337.887	14,3%
LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.	\$ 42.548.180	\$ 5.696.045	13,4%
CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.	\$ 138.746.459	\$ 15.187.979	10,9%
INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERIAS ILE C.A.	\$ 27.251.923	\$ 2.909.814	10,7%
FABRICA JURIS CIA. LTDA.	\$ 43.634.031	\$ 4.545.269	10,4%
FABRICA DE EMBUTIDOS JORGE JARA VALLEJO LA IBERICA C.L.	\$ 4.115.236	\$ 418.478	10,2%
EMBUTIDOS DE CARNE DE LOS ANDES EMBUANDES CIA.LTDA.	\$ 18.684.926	\$ 1.874.971	10,0%
TOTALES	\$ 389.960.081	\$ 47.782.470	12,3%