



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE FRUTOS SECOS EN LA
MICROEMPRESA “GRUGAR” EN LA PROVINCIA DE BOLÍVAR,
CANTÓN CHIMBO PERIODO 2021-2025”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: GARCÍA GAROFALO FERNANDO MAURICIO

DIRECTOR: ING ÁNGEL BOLIVAR BURBANO.

Riobamba – Ecuador

2022

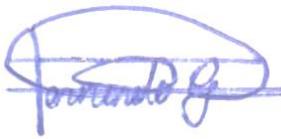
© 2022, **Fernando Mauricio García Garofalo**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Fernando Mauricio García Garofalo, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citadas y referenciadas.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo De Integración Curricular. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 11 de abril de 2022.



Fernando Mauricio García Garofalo

CI: 0201823598

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular: Tipo Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTOS SECOS EN LA MICROEMPRESA “GRUGAR” EN LA PROVINCIA DE BOLÍVAR, CANTÓN CHIMBO PERIODO 2021-2025**, realizado por el sr. **FERNANDO MAURICIO GARCÍA GAROFALO** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular. El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Jorge Luis Chafra Granda PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-04-11
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-04-11
Ing. Hugo Santiago Trujillo Chávez MIEMBRO DE TRIBUNAL		2022-04-11

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios quien ha sido la base fundamental para mi desarrollo académico, personal y hoy en día, laboral. Dedico a mis padres, quienes me brindaron la oportunidad de forjar mi futuro, enseñándome los pilares fundamentales de la vida; el trabajo honesto y esfuerzo arduo. Finalmente dedico este trabajo a mi novia Nicole quien me dio las palabras de aliento, ayuda y comprensión en este proceso, pues la motivación es indispensable para haber cumplido con esta meta.

Fernando

AGRADECIMIENTO

Me permito agradecer principalmente a Dios por guiarme en este camino y a mis tutores por haberme apoyado para alcanzar esta meta tan importante, agradezco por su paciencia, enseñanza y empuje en esta trayectoria, de igual forma, mi agradecimiento al personal docente de la Escuela Politécnica Superior de Chimborazo, sin su conocimiento no hubiese sido posible la obtención de este título profesional.

Fernando

INDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1. Antecedentes de Investigación.....	5
1.2. Marco teórico.....	6
1.2.1. Plan de Negocios.....	6
1.2.2. Aspectos de análisis para la elaboración de un plan de negocios.....	7
1.2.3. Pasos para diseñar un plan de negocios.....	9
1.2.4. Importancia de un plan de negocio.....	9
1.2.5. Elementos del plan de negocio.....	10
1.2.5.1. Declaración de visión y misión.....	10
1.2.5.2. Visión panorámica de la compañía.....	10
1.2.5.3. Plan de productos o servicios.....	11
1.2.5.4. Descripción general de la compañía.....	11
1.2.5.5. Productos y servicios.....	11
1.2.5.6. Plan de mercadotecnia.....	12
1.2.5.7. Plan de operaciones.....	12
1.2.5.8. Administración y organización.....	13
1.2.5.9. Otros aspectos importantes.....	13
1.2.5.10. Estructura y capitalización.....	13
1.2.5.11. Plan financiero.....	13
1.2.5.12. Documentos adjuntos al plan de negocios.....	14
1.2.6. Herramientas del plan de negocio.....	14
1.2.6.1. Lienzo de modelo de negocio.....	15
1.2.6.2. Plan cruncher.....	15

1.2.6.3.	<i>Modelo de innovación</i>	15
1.2.6.4.	<i>Lean canvas</i>	15
1.2.6.5.	<i>Beneficios del uso del modelo canvas</i>	15
1.2.6.6.	<i>¿Cómo generar un modelo canvas?</i>	16
1.2.7.	Comercialización	19
1.2.7.1.	<i>Principios básicos de la comercialización</i>	19
1.2.7.2.	<i>Niveles de la comercialización</i>	21
1.2.7.3.	<i>Funciones de la comercialización</i>	21
1.2.7.4.	<i>Beneficios de la comercialización</i>	22
1.2.7.5.	<i>Comercialización de frutos secos</i>	22

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	23
2.1.	Metodología de investigación	23
2.1.1.	<i>Enfoque de investigación</i>	23
2.2.	Nivel de Investigación	23
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	23
2.2.2.	<i>Descriptivo</i>	23
2.3.	Diseño de Investigación	23
2.4.	Tipo de estudio	24
2.5.	Población y muestra	24
2.5.1.	<i>Población</i>	24
2.5.2.	<i>Muestra</i>	24
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.	25
2.6.1.	<i>Método Deductivo – Inductivo</i>	25
2.7.	Técnica e instrumentos	26
2.7.1.	<i>Instrumentos</i>	27
2.7.2.	<i>Interrogantes del estudio.</i>	27

CAPÍTULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO	28
3.1.	Análisis e interpretación de resultados	28
3.1.2.	<i>Técnica – Encuesta</i>	30
3.2.	Discusión de los resultados	42

3.3.	Propuesta	42
3.3.1.	<i>Título</i>	42
3.3.2.	<i>Objetivo general</i>.....	43
3.3.3.	<i>Objetivos específicos</i>.....	43
3.3.4.	<i>Estructura de la propuesta</i>	43
3.3.5.	<i>Antecedentes de la empresa</i>	43
3.3.5.1.	<i>Historia</i>	44
3.3.5.2.	<i>Ubicación</i>	44
3.3.5.3.	<i>Productos que comercializa</i>.....	45
3.3.5.4.	<i>Análisis del entorno</i>.....	45
3.3.5.5.	<i>Estudio de Mercado</i>	48
3.3.5.6.	<i>Plan Estratégico</i>.....	52
3.3.5.7.	<i>Plan de Márketing</i>.....	54
3.3.5.8.	<i>Plan de operaciones</i>	57
3.3.5.9.	<i>Plan de Gestión Humana</i>	59
3.3.5.10.	<i>Plan de Finanzas</i>.....	65
	CONCLUSIONES.....	78
	RECOMENDACIONES.....	79
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Género	30
Tabla 2-3:	Edad.....	31
Tabla 3-3:	Beneficios nutritivos.....	32
Tabla 4-3:	Aceptación de los frutos	33
Tabla 5-3:	Consumo de los frutos secos	34
Tabla 6-3:	Facilidad de compra	35
Tabla 7-3:	Conocimiento de GRUGAR.....	36
Tabla 8-3:	Oferta de frutos secos	37
Tabla 9-3:	Frecuencia de consumo	38
Tabla 10-3:	Frutos secos de consumo	39
Tabla 11-3:	Percepción de costo	40
Tabla 12-3:	Apariencia de frutos	41
Tabla 13-3:	Macro entorno	46
Tabla 14-3:	Micro entorno	47
Tabla 15-3:	Análisis Porter	49
Tabla 16-3:	Análisis de las ventajas competitivas	50
Tabla 17-3:	Proyección de la demanda.....	51
Tabla 18-3:	Proyección de la oferta.....	51
Tabla 19-3:	Demanda.....	51
Tabla 20-3:	Producto- Frutos secos.....	55
Tabla 21-3:	Ingreso proyectado	57
Tabla 22-3:	Presupuesto de Compras.....	59
Tabla 23-3:	Rol de pagos y provisiones.....	61
Tabla 24-3:	Gerente	62
Tabla 25-3:	Contador	63
Tabla 26-3:	Jefe área comercial	64
Tabla 27-3:	Bodeguero	65
Tabla 28-3:	Activos.....	66
Tabla 29-3:	Capital de trabajo.....	67
Tabla 30-3:	Financiamiento	68
Tabla 31-3:	Presupuesto de cotos de comercialización.....	70
Tabla 32-3:	Presupuesto de gastos	71
Tabla 33-3:	Ingreso proyectado	72

Tabla 34-3:	Estado de resultados proyectado.....	73
Tabla 35-3:	Flujos netos de caja	74
Tabla 36-3:	Cálculo de la tasa de descuento	75
Tabla 37-3:	Cálculo del van	75
Tabla 38-3:	Cálculo relación beneficio costo.....	75
Tabla 39-3:	Cálculo de la tasa interna de retorno	76
Tabla 40-3:	Costo de oportunidad.....	76
Tabla 41-3:	Periodo de recuperación vs flujo acumulado.....	76
Tabla 42-3:	Punto de Equilibrio.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Género	30
Gráfico 2-3:	Edad.....	31
Gráfico 3-3:	Beneficios nutritivos.....	32
Gráfico 4-3:	Aceptación de los frutos	33
Gráfico 5-3:	Consumo de los frutos secos	34
Gráfico 6-3:	Facilidad de compra	35
Gráfico 7-3:	Conocimiento de GRUGAR.....	36
Gráfico 8-3:	Oferta de frutos secos	37
Gráfico 9-3:	Frecuencia de consumo	38
Gráfico 10-3:	Frutos de consumo.....	39
Gráfico 11-3:	Percepción de costo	40
Gráfico 12-3:	Apariencia de frutos	41
Gráfico 13-3:	Inversión.....	67
Gráfico 14-3:	Capital	68
Gráfico 15-3:	Financiamiento	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Pasos para diseñar un plan de negocios.....	9
Figura 1-3:	Estructura de la propuesta.....	43
Figura 2-3:	Ubicación.....	44
Figura 3-3:	Análisis Porter.....	48
Figura 4-3:	Análisis FODA.....	53
Figura 5-3:	Frutos Secos.....	54
Figura 6-3:	Distribución.....	56
Figura 7-3:	Empaque de distribución al consumidor.....	57
Figura 8-3:	Proceso de compra.....	58
Figura 9-3:	Proceso de almacenaje.....	58
Figura 10-3:	Proceso de venta.....	58
Figura 11-3:	Estructura organizacional.....	59

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Encuesta dirigida al consumidor

ANEXO B: Encuesta dirigida al consumidor

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo principal la realización de un plan de negocios para la empresa GRUGAR, del cantón Chimbo provincia de Bolívar para lograr su posicionamiento, ordenar sus recursos y gestionar su comercialización, mejorando así la rentabilidad de los accionistas y socios directos de la empresa. Todo esto se logró, gracias a la utilización de una metodología de enfoque cualitativo de diseño no experimental, de tipo descriptivo, con la recolección oportuna de información a través de las técnicas de investigación como la encuesta, la entrevista y la ficha de observación donde se identificaron los principales factores internos y externos referentes al proceso de comercialización de la empresa y las posibles acciones a mejorar en el proceso financiero de la organización. Obteniendo, como principales resultados, una estructura de plan de negocios que logró identificar cada componente para definir su capacitación administrativa, su evaluación financiera donde sus principales balances, muestran una factibilidad y posibilidad de alcanzar una comercialización con un VAN positivo para los inversionistas. Concluyendo así que, la propuesta presentada es de gran utilidad para los inversionistas y administradores de la empresa Grugar puesto que pueden alcanzar una rentabilidad positiva en la línea de comercialización de frutos secos, y se comprueba en la evaluación financiera dándose una TIR del 14.6%. Logrando así dar cumplimiento a la propuesta realizada y logrando la creación de un documento técnico que podrá ser utilizada en futuras investigaciones como una guía para la creación de modelos de negocios para las diferentes empresas.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <FINANZAS>, <MICROEMPRESAS>, <ECONOMÍA ALIMENTARIA>

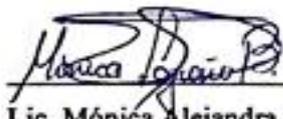


17-05-2022
0962-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this research was to develop a business plan for the company GRUGAR, in the canton of Chimbo, of Bolívar province, to achieve its positioning, order its resources and manage its commercialization thus improving the profitability of the shareholders and direct partners of the company. This objective was possible thanks to using a qualitative approach methodology of non-experimental design of a descriptive type. The research techniques such as the survey, the interview, and the observation form were essential to collect data promptly and identify the main internal and external factors related to the company's marketing process and the possible actions to improve the financial cycle of the organization. The findings led to a business plan structure that identified each component to define its administrative training and economic evaluation. Its principal balances show the feasibility and the possibility of reaching commercialization with a positive NPV for investors. The conclusion that the proposal presented is beneficial for investors and administrators of the Grugar company since they can achieve a positive return in the marketing line of nuts, and it is verified in the financial evaluation, giving an IRR of 14.6%. Thus, achieving compliance with the proposal made and achieving the creation of a technical document that can be used in future research as a guide for creating business models for different companies.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <BUSINESS PLAN>, <FINANCE>, <MICROENTERPRISES>, <FOOD ECONOMICS>



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra
Mgs. en Lingüística y Didáctica
de la enseñanza de Idiomas Extranjeros
C.I. 060274953-3

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se orientará a encontrar las causas y consecuencias generadoras del mal hábito alimenticio que se tiene en los habitantes de la Provincia de Bolívar, para lo cual se ha decidido implementar un diseño de plan de negocios para comercializar frutos secos en la microempresa GRUGAR.

En la actualidad, la administración financiera cumple con un rol de mera importancia para el desarrollo de una empresa, ya que como lo menciona Caguasango, Cuastumal y Moreno (2016, p.83) “la administración financiera se da debido a tres aspectos relevantes; adquirir, financiar y administrar los activos en la toma de decisiones de una empresa”. Lo expuesto se cumple gracias a la aplicación de modelos financieros exitosos que son usados mediante diseños estratégicos de negocios, sin embargo, una de las principales problemáticas en una empresa es la ausencia de gestión organizacional pues como lo menciona Vargas (2020), la gestión organizacional referente a la planeación estratégica de manejo financiero, o a su vez, la carencia de alianzas estratégicas con proveedores que satisfagan las necesidades de la cartera de clientes, se perfila como principales factores de riesgo para la disolución empresarial.

Esta problemática se ha evidenciado con mayor énfasis en la llegada de la pandemia en el año 2020, puesto que, según la Organización de las Naciones Unidas menciona que cerca de 2.7 millones de empresas tendrían la probabilidad de cerrar en Latinoamérica y el Caribe ya que la pandemia por coronavirus azotó su economía. (Naciones Unidas, 2020), por lo que, es precisa la aplicación de modelos administrativos y financieros en todo tipo de empresas para afrontar el proceso post pandemia.

En Ecuador, la administración financiera empírica, resulta ser un factor de riesgo en el contexto económico nacional, pues la economía del Ecuador es altamente fluctuante, formando incertidumbre entre los pequeños empresarios. Además, en el contexto actual, la influencia negativa de la pandemia ha ocasionado pérdidas millonarias a las naciones, debido a que afecta directamente al comercio y a la vida de los que ejercen esta profesión. (Baque, Cedeno, Chele y Gaona, 2020)

La economía nacional fluctuante y la influencia de unas crisis sanitarias son factores no controlables para una empresa, sin embargo, estos pueden ser controlables mediante la aplicación de estrategias administrativas financieras que permitan visualizar la tendencia económica de la empresa.

Formulación del Problema

Se ha planteado la creación de una línea de comercialización de frutos secos en la microempresa GRUGAR, puesto que, como lo menciona Vilaplana (2010) conviene incluir en la dieta frutos secos debido a su alto nivel nutritivo, pues su componente de vitamina E realza la respuesta inmunológica, también se ha descrito su reacción positiva para la producción de complejo B y ácido fólico, necesarios para potencializar la respuesta de linfocitos y a la producción de anticuerpos. Y dicha inclusión no se la realiza en las familias de la provincia de Bolívar, contribuyendo a elevados niveles de desnutrición, obesidad y debilidad ósea.

Delimitación del Problema

Bolívar es una de las provincias enfocadas en la siembra del maíz, según el Ministerio de Agricultura y ganadería (2021) cerca de 36 mil hectáreas son otorgadas al sembradío de maíz, lo cual sustenta económicamente a 12500 agricultores, esta producción, garantiza al Ecuador aproximadamente 50 millones de dólares. No obstante, la mayoría de los comerciantes de granos lo hace desde el empirismo y conocimiento generacional familiar, puesto que, gran parte de ellos no emplea modelos de gestión, administración y diseño de producto que permitan generar una rentabilidad segura a largo plazo

La microempresa GRUGAR, está constituida desde año 2000 en la provincia de Bolívar y ha logrado mantenerse en el mercado comercial de granos secos contribuyendo a la alimentación de las y los ecuatorianos, no obstante, en el contexto actual de la crisis sanitaria, se ha evidenciado las consecuencias negativas de procesos negligentes de alimentación en las y los ciudadanos del Ecuador. Además de demostrar que, los emprendimientos relacionados al cuidado de la seguridad alimentaria tienen una rentabilidad óptima para su creación.

Justificación

En el contexto actual de la crisis sanitaria, se ha evidenciado las consecuencias negativas de procesos negligentes de alimentación en las y los ciudadanos del Ecuador. Además de demostrar que, los emprendimientos relacionados al cuidado del organismo tienen una rentabilidad óptima para su creación.

Por tal motivo, se ha planteado el diseño de una línea de comercialización de frutos secos en la microempresa Grugar, puesto que, como lo menciona Vilaplana (2010) conviene incluir en la dieta frutos secos debido a su alto nivel nutritivo, pues su componente de vitamina E realza la respuesta

inmunológica, también se ha descrito su reacción positiva para la producción de complejo B y ácido fólico, necesarios para potencializar la respuesta de linfocitos y a la producción de anticuerpos

Cabe destacar que, la industria de los frutos secos, a partir del 2016, ha incrementado su producción en un 4,3 %, demostrando tener rentabilidad y seguridad como negocio (Interempresas, 2016).

El desarrollo del presente trabajo de investigación se lo realiza con la recopilación de información de diversos autores de libros, revistas, artículos científicos, tesis, documentos digitales, etc.; que sirvan como sustento y respaldo en el diseño de un plan de negocios de comercialización de frutos secos para la microempresa GRUGAR, en esta se pondrá en práctica el dominio de diferentes técnicas y herramientas recopilatorias de información como son las encuestas y tabulaciones de datos obtenidos para conocer el respaldo social que puede llegar a tener el proyecto, el mismo buscará implementar la comercialización de frutos secos al catálogo de productos de compra y venta de la microempresa GRUGAR, brindando diversidad en snacks de alimentos nutritivos a la población de la ciudad de Chimbo, además, cabe recalcar la importancia que radica el consumo de frutos secos en personas con sobrepeso, obesidad, diabetes y adultos mayores.

La investigación planteada contribuirá a generar un modelo de comercialización de frutos secos en la ciudad de Chimbo por medio de la microempresa GRUGAR, Asimismo, los resultados del estudio permitirán crear líneas comerciales rentables sin que el producto amenace la salud de los consumidores, de manera que, la visión de un snack exquisito, se relacione con uno nutritivo y saludable. Por otro lado, mediante la investigación se desarrollará un método que permitirá cuantificar las opiniones de posibles consumidores del producto, viéndose involucrados cada uno de ellos para que las necesidades básicas generalizadas queden cubiertas y el producto tenga mayor acogida.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de frutos secos en la microempresa “Grugar” distribuidora de granos secos ubicada en la provincia de Bolívar, cantón Chimbo periodo 2021-2025

Objetivos Específicos

- Establecer una base teórica que sustente la investigación del diseño de plan de negocios.
- Determinar la factibilidad de la comercialización de frutos secos en la ciudad de Chimbo por medio de la microempresa GRUGAR a través de un diagnóstico utilizando las herramientas y técnicas de investigación adecuadas.
- Proponer un plan de negocios estructurado a la microempresa GRUGAR para la comercialización de frutos secos, ubicada en la provincia de Bolívar cantón Chimbo.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Luego de haber realizado una búsqueda minuciosa se pudo establecer los siguientes trabajos de investigación como referentes al tema planteada.

Documento 1

Tema: Diseño de un plan de negocios para la comercialización de productos biodegradables como vajillas a partir de bijao y plátano, en la ciudad de Quito (Plan piloto)

Autor: Pablo Alexis Vaca

Universidad: Universidad Central del Ecuador

Resumen

El mercado de este tipo de productos es muy popular en países como Estados Unidos, México y Europa, donde efectivamente en nuestro país está siendo recientemente introducido y es por esta razón que presentamos esta alternativa, comprometiendo de manera indirecta a los locales comerciales de comida rápida y/o restaurantes para el cuidado del medioambiente, directamente elaborado en la ciudad del Tena-Ecuador por parte de los fundadores e investigadores de este producto a comercializar, que son: Sonia Sistema, experta en bioquímica y Néstor Emilio Cedeño quien es especialista en áreas de diseño y materiales. (Moreano, 2018)

Documento 2

Tema: Diseño de un plan de negocios para la implementación de una tienda de comercialización de ropa infantil personalizada en el sector norte de la ciudad de Quito.

Autor: Juan Martínez

Universidad: Universidad Internacional del Ecuador

Resumen

Se realizó el análisis de las variables e indicadores del entorno, los cuales son básicos para conocer la situación actual del mercado y determinar la viabilidad de la implementación de un nuevo

negocio. Se elaboró un estudio de mercado para conocer los hábitos y tendencias de compra de los clientes, el comportamiento del consumidor y su aceptación con respecto a nuestros productos, para posteriormente exponer la propuesta de valor y cuáles van a ser sus factores diferenciales de la competencia. (Martínez, 2020)

Documento 3

Tema: Diseño de un plan de negocios para la producción y comercialización de mermelada de babaco endulzada a base de Stevia en la Ciudad de Guayaquil

Autor: Katty Susana Peralta Cedeño; Mayra Paola Lindao Chilán

Universidad: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Resumen

Se concluye que existe una serie de productos en el mercado nocivos para la salud al ser mermeladas endulzadas en su totalidad con azúcar, que no pueden ser consumidas por personas con diabetes, hipertensión o problemas de obesidad porque afectan y deterioran esta serie de enfermedades, por ello la propuesta de un producto endulzado con Stevia cubre esta necesidad en la ciudad de Guayaquil. (Peralta & Lindao, 2018).

1.2. Marco teórico

1.2.1. Plan de Negocios

El Plan de Negocios es principalmente una guía para el emprendedor o empresario, ya que nos muestra de manera clara la información necesaria para conocer si el nuevo negocio va ser de alta rentabilidad para los inversionistas y si va a tener acogida entre sus consumidores, nos permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los inversores o prestamistas.

Según Greg (2018) *“Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales.”*

Longenecker, Moore y Petty (2019, p.121), definen un plan de negocios como “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y determina también los aspectos

o consideraciones que tienen que ver con su inicio. Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 objetivos básicos:

- Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocios. ¿Por qué existe tal oportunidad?
- Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.
- Identificar los factores que más probabilidades tengan para determinar si se tendrá éxito
- Servir como herramienta para captar recursos para el Financiamiento.

En lo fundamental la preparación de un plan de negocios es un proceso continuo y sólo en segundo término el medio para llegar a un producto o resultado final. (Longenecker et al., 2019)

Rodríguez (2018). Engloba el plan de negocios en lo que él llama “Planes de Acción” refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior. En pocas palabras los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa. De esta manera las funciones administrativas de dirección y control se logran por medio de los planes de acción.

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción. Rodríguez (2018).

Para Lambing y Kuehl (2017, p.136). “Un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio”. Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan también sirve para obtener Financiamiento.

“Un plan del negocio bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía.” (Lambing y Kuehl, 2017, p.136).

1.2.2. Aspectos de análisis para la elaboración de un plan de negocios

Dentro de los aspectos principales que se deben analizar según Greg para elaborar un plan de negocios completo y de manera adecuada, encontramos los siguientes:

1. Análisis de la industria: describiendo las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la innovación y de la tecnología, efecto de la economía, papel del gobierno y salud financiera de la industria.
2. Análisis del mercado: identificar las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de este, análisis de la competencia, participación del mercado proyectada y como tomará las decisiones respecto de los productos y servicios que ofrecerá.
3. Productos y servicios: define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias, ampliación de servicios, posicionamiento de producto y ciclo de vida del producto.
4. Descripción de negocios: describe la empresa, lo cual incluye su marca, identidad, misión, visión, ética, metas y estructura legal.
5. Estrategia de marketing: explica como utilizará la ubicación, canales de distribución, ventas, fijación de precios y posicionamiento en el mercado.
6. Operaciones y administración: proporciona detalles sobre cómo planea administrar el negocio, lo cual incluye la estructura organizacional, responsabilidades y servicios profesionales.
7. Plan financiero: incluye proyecciones financieras, lo que incluye costos de arranque, balance general, estado de resultados, flujo de caja y análisis de sensibilidad.
8. Plan de implementación: se explica cómo se utilizará el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, equipo, software, oficina, mobiliario, terrenos y edificios.
9. Plan de contingencia: identifica riesgos potenciales y su plan para reducirlos o eliminarlos.
10. Resumen ejecutivo: se escribe al final del plan, pero aparece como la presentación del proyecto. (Greg, 2018).

Por lo anteriormente descrito, dentro del presente proyecto se ha desarrollado un correcto análisis de cada uno de los aspectos que intervienen dentro de un plan de negocios, permitiendo tomar un plan de acción adecuado para que la empresa logre un rápido posicionamiento en el mercado y mantenga un constante crecimiento durante todas sus etapas de vida de sus productos.

1.2.3. Pasos para diseñar un plan de negocios

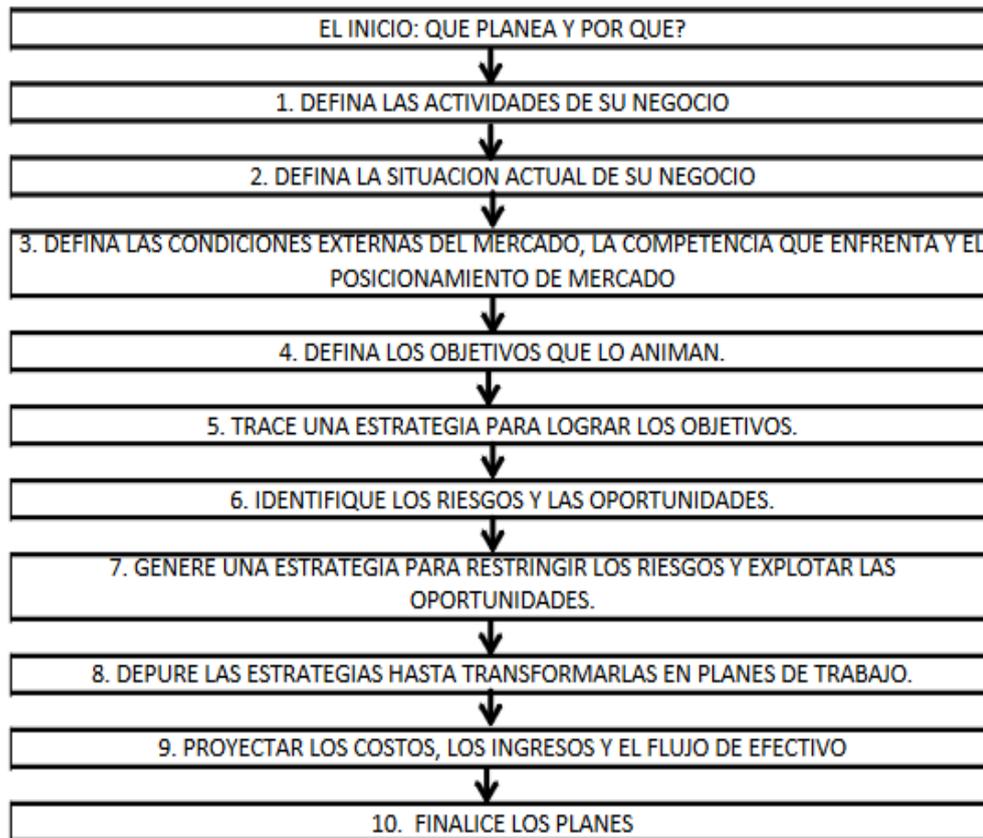


Figura 1-1. Pasos para diseñar un plan de negocios

Fuente: (Domínguez, R., 2015).

1.2.4. Importancia de un plan de negocio

La importancia de los planes de negocios para la organización ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas, es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite aportación que realiza Porter.

Bajo este horizonte de mercado en el que se mueve los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resulta de su importancia para este contexto real.

Un plan de negocio se le denomina según Longenecker (2017) un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura, otro concepto menciona que es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir, cómo ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos (More 2019). Se podrá tener una serie de definiciones, pero lo

trascendental en la realización de un plan de negocios es tener en cuenta los principales elementos que lo forman.

1.2.5. Elementos del plan de negocio

Los elementos que debe incluir un plan de negocios según Siegel, Ford y Bornstein los enmarcan en los pasos:

1.2.5.1. Declaración de visión y misión

La declaración de misión de la empresa describe de manera concisa, por escrito, la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocios para convertir en realidad la visión de un empresario. En pocas líneas, debe transmitir la forma en que los esfuerzos combinados de todas las áreas del negocio la harán dirigirse hacia su meta. Además, debe distinguir a la empresa de todas las demás. Las declaraciones de misión pueden variar, y de hecho lo hacen, en longitud, contenido, formato y especificidad. Sin embargo, es esencial que una declaración de misión sea simple, creíble y loggable.

1.2.5.2. Visión panorámica de la compañía

El cuerpo principal del plan de negocios comienza con una breve descripción de la empresa. Si una empresa ya existe, se incluye su historia. Esta sección informa al lector del tipo de negocio que se propone, los objetivos de la empresa, dónde se ubica, y si servirá a un mercado local o internacional. En muchos casos, los aspectos legales, en particular aquellos relativos a la forma de organización de la empresa, se explican en esta sección del plan. Al preparar esta sección, el empresario debe responder estas preguntas:

- ¿Cuál es la naturaleza y actividad básica del negocio?
- ¿Cuándo y dónde comenzó este negocio?
- ¿Qué se ha logrado hasta la fecha?
- ¿Qué cambios se han logrado en la estructura o propiedad?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cuál es su producto o servicio principal?
- ¿A Qué clientes sirve?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
- ¿Cuál es el estado económico actual y proyectado de la industria?

- ¿Cuál es la forma de organización de la empresa?
- ¿Pretende la empresa convertirse en una compañía cuyas acciones se negocien en el mercado de valores o es candidato para que otros la adquieran?

1.2.5.3. Plan de productos o servicios

Como su nombre lo revela, el plan de productos o servicios estudia los productos o servicios que se ofrecerán a esos clientes de la empresa. Si se va a ofrecer un producto físico nuevo o exclusivo y existe un modelo o prototipo de trabajo, debe incluirse la fotografía respectiva en esta sección del plan de negocios. Es natural que los inversionistas muestren mayor interés por productos que se han desarrollado, probado y que han demostrado su funcionalidad. Debe identificarse cualquier característica innovadora, así como cualquier protección de patente que tenga. En muchos casos, aunque el producto o servicio pueda ser similar al que ofrecen los competidores -por ejemplo, contratación eléctrica-, cualquier característica especial debe especificarse con claridad.

1.2.5.4. Descripción general de la compañía

El plan de negocios empieza con una descripción general de la compañía. Esta descripción no es muy larga debe presentar las actividades fundamentales y la naturaleza de la empresa.

Las propuestas deben ser dirigidas hacia estas preguntas:

- ¿La compañía es manufacturera, minorista o de servicios?
- ¿A qué clientes está enfocado el servicio?
- ¿En dónde se localiza?
- ¿En dónde estará haciendo negocios (local, nacional, internacional)?

Es importante mencionar los objetivos de la empresa, en cuanto a ventas o distribución, publicidad o la forma en que se puede vender. Por su puesto que estos objetivos tienen que ser realistas y certeros.

1.2.5.5. Productos y servicios

Es importante que las características y aplicaciones del producto o servicio sean comunicados de manera clara y simple:

- Descripción física. En caso de un producto, una descripción física de las características es usualmente apropiada.
- Usos y aplicaciones. Teniendo una descripción del producto o servicio en un sentido literal, el emprendedor debe comentar la naturaleza de varios de sus usos y la constitución de sus aplicaciones. Esta es una oportunidad de enfatizar el panorama del producto o servicio y establecer el potencial del mismo.
- La etapa de desarrollo. Es importante enfocarse en la etapa de desarrollo del producto o servicio, incluyendo como las compañías ofrecen ambos productos y servicios que ha involucrado en su estado actual y como se involucra en el futuro.

El objetivo de esta parte del plan es exponer lo más conscientemente posible la naturaleza del negocio que se está ofreciendo.

1.2.5.6. Plan de mercadotecnia

La sección de mercadotecnia es una de las partes más importantes de un plan de negocios, porque comunica lo más directamente posible la naturaleza del negocio previsto, y la manera en la cual ese negocio podrá tener éxito. Específicamente, el propósito de la sección de mercadotecnia es explicar cómo un negocio anticipado se preve manipular y reaccionar a las condiciones de mercado para generar ventas.

1.2.5.7. Plan de operaciones

Una parte fundamental que el plan de negocios debe tratar es la manera en que el negocio creará sus productos y servicios. Las preguntas que se deben contestar en esta parte del plan son:

- ¿Cuál es la mejor forma de fabricarlo?
- ¿Cuáles son las fuentes de materia prima?
- ¿Qué procesos serán utilizados en la fabricación?
- ¿Cuáles son los requisitos de trabajo?
- ¿Quiénes son los mejores proveedores y vendedores?

Como el plan de negocio tiene los objetivos de plantear el negocio y obtener capital, el empresario puede tener cierta dificultad al lograr el equilibrio razonable apropiado entre la sofisticación y la simplicidad en explicar la fabricación a veces complicada y las tecnologías de proceso.

1.2.5.8. Administración y organización

No es inusual que alguien que lea el plan de negocio revise en primer lugar el personal y como está estructurada la organización. No importa que tan bueno sea la idea del negocio, la mayoría de los inversionistas son renuentes a hacer cualquier clase de inversión en una empresa, a menos que se sientan cómodos con los que están implicados en ella. El éxito en la generación del interés de revisores y el éxito finalmente del negocio dependen a menudo del personal eficaz y de la organización.

1.2.5.9. Otros aspectos importantes

Es importante poner los planes y objetivos de la empresa en un cierto marco de tiempo. Desde el punto de vista del inversionista, esta información permite hacer más atractiva la inversión. Desde el punto de vista del empresario, tal marco representa un horario y un establecimiento de metas, contra las cuales puede ser medido el éxito de la empresa.

Esta sección se incluye en el plan de negocios para informar de este marco de tiempo. Debe identificar acontecimientos importantes en el desarrollo de la empresa y la fecha probable en que ocurran. Se recomienda presentar fechas de una manera genérica, en vez de dar fechas precisas para no dar la impresión de que sé esta tras el tiempo.

1.2.5.10. Estructura y capitalización

Esta sección permite que el empresario diga a un potencial inversionista: “Usted ha repasado mi plan de negocio. Si está interesado, esto es lo que el negocio requiere”.

Es aquí donde el empresario expone la forma legal que tendrá la empresa y como ésta será capitalizada. Generalmente esta sección es breve y precisa, aunque hay ocasiones donde algún detalle debe ser omitido deliberadamente.

Es en este punto donde el empresario expone que clase de recursos financieros se requieren, para poder alcanzar el éxito de la empresa.

1.2.5.11. Plan financiero

El propósito de esta sección es formular un sistema creíble y comprensivo de proyecciones que reflejen el funcionamiento financiero anticipado de la compañía. Si estas proyecciones están

preparadas cuidadosamente y apoyadas convincentemente, se convierten en uno de los criterios más críticos por los cuales la atracción del negocio es medida.

1.2.5.12. Documentos adjuntos al plan de negocios

Lo que se ha de incluir como documentos adjuntos al plan de negocios, es altamente dependiente del tipo de negocio, la clase de productos o servicios que se ofrezca y la complejidad del plan mismo. Los documentos adjuntos no deben ser considerados un plus para el inversionista, sino deben agregar a la comprensión del mismo si desea saber más que lo que se presenta en el cuerpo del plan, y agregar credibilidad a las declaraciones hechas en el plan, especialmente si el plan es complejo y requiere de mucho tiempo para explicar. Algunos planes llegan las oficinas sin la documentación de soporte, otras llegan cajas de tales accesorios. En la mayoría de los casos, es mejor no saturar al inversionista, y si usted tiene un número de documentos de soporte, es mejor crear un índice y los resúmenes de cada uno, dejando ver al inversionista que el documento entero será enviado a petición. Los siguientes son ejemplos de algunos de los accesorios más comunes enviados con planes de negocios:

- Resúmenes administrativos
- Análisis de competitividad
- Proyección de ventas
- Análisis de costos
- Acuerdo de confidencialidad.

1.2.6. Herramientas del plan de negocio

A menudo, la parte más difícil de comunicar la puesta en marcha de un nuevo proyecto es explicar el modelo de negocio. Por eso, se describirán 4 herramientas que servirán para formular, difundir y comunicar al equipo la puesta en marcha de cualquier proyecto en todo negocio.

- Lienzo de modelo de negocio
- Plan cruncher
- Modelo de innovación
- Lean canvas

1.2.6.1. Lienzo de modelo de negocio

Es la herramienta más utilizada dentro de la innovación estratégica, ya que entiende la empresa como un todo, compuesto de 9 bloques que representan las áreas clave de la empresa que se debe estudiar.

1.2.6.2. Plan cruncher

Permite crear un resumen ejecutivo, de una página, de la idea de negocio. A través de su página guían por las preguntas más usuales que todo plan debe considerar y las respuestas las muestra con un set de iconos que se puede descargar en formato zip.

1.2.6.3. Modelo de innovación

Es una herramienta derivada del Modelo Canvas, pero quizá algo más visual e intuitiva. En este caso, con la ayuda de 16 bloques se puede construir el modelo de negocio.

1.2.6.4. Lean canvas

Es una herramienta que surge fusionando los modelos de negocio con la metodología Lean Startup, ya que la forma de llevar al mercado es completamente diferente a la estrategia de ejecución de una compañía consolidada.

1.2.6.5. Beneficios del uso del modelo canvas

1. Mejora la comprensión: Utiliza herramientas visuales. Esta metodología fomenta el pensamiento creativo de los trabajadores que crean el lienzo.
2. Amplios puntos de enfoque: En este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución.
3. Análisis estratégico: En solo una hoja se pueden visionar todos los elementos del lienzo. Una forma sencilla para sacar el mayor partido a esta herramienta (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

1.2.6.6. *¿Cómo generar un modelo canvas?*

Muestra de manera lógica la interconexión entre los 9 aspectos básicos de un modelo de negocio. A continuación, mostramos cómo se debe completar un modelo canvas, en qué orden y qué significa cada apartado del lienzo (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

A. Segmento de clientes

Detectar las necesidades del mercado, del cliente. Nuestro foco siempre es el cliente y debemos orientar el producto a sus necesidades y deseos.

Para poder identificar a nuestro cliente debemos ponernos en su piel y analizar qué es lo que piensa, siente, ve, escucha, cuáles son sus problemas y los beneficios que le puede aportar nuestro producto/servicio (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

Se debe dar respuesta a:

¿Para quién estamos creando valor?

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

B. Propuesta de valor

Es la pieza clave de todo el modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva es el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente e innovador a nuestro producto/servicio (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

Se puede innovar en diferentes aspectos como en el modelo de ingresos, alianzas empresariales, procesos productivos, entrega del producto/servicio, marca.

Se debe dar respuesta a:

¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?

¿Qué problema resolvemos?

¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?

¿Qué tipo de producto ofrecemos?

C. Canales

Una vez definidos nuestros clientes y la propuesta de valor que les ofrecemos, tenemos que llegar a ellos. Si no nos conocen, no nos van a comprar. Aquí vamos a definir los canales de distribución del producto o servicio (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

Se debe dar respuesta a:

¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes?

¿Qué canales funcionan mejor?

¿Cuáles de estos canales son los más rentables?

D. Relación con los clientes

Debemos comunicarnos correctamente con nuestros clientes y estar pendiente de ellos. Ellos son nuestro eje central, por lo que saber definir la relación que vamos a tener con cada segmento de clientes, es fundamental para el éxito de un negocio (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

Se debe dar respuesta a:

¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?

¿Qué tipo de relación esperan?

¿Qué coste tiene?

E. Flujo de ingresos

Para que un negocio sea rentable y podamos sobrevivir en el mercado, tenemos que pensar ¿Cómo monetizarlo? Es decir ¿De dónde vamos a obtener la facturación? (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

Se debe dar respuesta a:

¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos?

¿Cómo pagarán nuestros clientes?

¿Por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?

F. Recursos clave

Conocer con qué recursos contamos y con los que debemos contar para llevar a cabo la actividad de nuestro negocio, es clave a la hora de establecer el plan de negocios. Debemos de ser cautos y

prudentes a la hora de definir estos recursos. Siempre debemos pensar en la forma de optimizarlos, es decir, intentar conseguir la máxima productividad posible al mínimo coste (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

Se debe dar respuesta a:

¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?

G. Actividades clave

Para llevar a cabo la propuesta de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto antes de que llegue al mercado. Es decir, aquí pensamos en el Core de nuestro negocio, lo que haremos en nuestro día a día (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

Se debe dar respuesta a:

¿Qué actividad básica requiere nuestra propuesta de valor?

¿Cuáles son nuestros canales?

¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?

H. Aliados clave

Para llevar a cabo un negocio, es imprescindible tener aliados. Estos aliados pueden ser:

Una serie de socios/colaboradores: una buena red de partners nos pueden ayudar a llegar más rápido al cliente, a ir avalados por su reputación y experiencia (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

Los proveedores: aquellos que nos proporcionan los recursos clave para poder ofrecer los servicios/producto final.

Se debe dar respuesta a:

¿Quiénes son nuestros socios clave en el mercado?

¿Quiénes son nuestros proveedores?

I. Estructura de costes

Obviamente, toda esta infraestructura tiene unos costes que debemos pagar y optimizar. Debemos definir cuáles son nuestras prioridades y los gastos fundamentales en el negocio de aquellos que no lo son (Aznar, Gallego, & Medianero, 2019).

Tener bien clara esta estructura nos ayudará a no desviarnos de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación.

Se debe dar respuesta a:

¿Cuáles son los costes más importantes dentro de nuestro modelo de negocio?

¿Qué recursos clave son los más costosos?

¿Qué actividades clave son las más costosas?

1.2.7. Comercialización

La comercialización se originó debido a la necesidad que el ser humano tuvo de hacer intercambios de todo el excedente de su propia producción por otros productos, mercancía, bienes o servicios, con la finalidad de completar sus necesidades para lograr sobrevivir y tener bienestar.

1.2.7.1. Principios básicos de la comercialización

Estos principios básicos son cuatro y se basan en la integración del mercado, por lo tanto, para que una estrategia comercial tenga resultados favorables, estos cuatro elementos se tienen que utilizar adecuadamente. Para los profesionales y para los dueños de negocios, es todo un desafío poder determinar el método que sea el más apropiado en cada una de las áreas y a su vez poder integrarlos de forma correcta. A continuación, se detallarán cada uno de estos importantes principios:

Producto

Cada producto vendido podría ser un elemento físico como el envío de alimentos a domicilio o un servicio intangible como los de limpieza. Cuando se crea un nuevo producto, es necesario tener en cuenta ciertos factores como el nombre, los tipos de uso, donde será envasado y la seguridad que tiene al utilizarse.

Del mismo modo, es importante establecer de qué forma puede ser tan atractivo el producto para el mercado y que tanto debe satisfacer las necesidades de un grupo específico de personas, bien sean amas de casas, estudiantes, profesionales o dueños de negocios, entre otros.

Precio

Se debe fijar el precio del producto, ya que, si es muy alto, posiblemente se alejen los compradores potenciales y si es demasiado bajo, podría ser una dificultad para obtener ganancias, es por eso que se debe investigar primero cuáles son los precios de la competencia.

Algunos modelos de precios comunes contienen el calor de costo con un beneficio adicional, donde se incluye un porcentaje fijo al precio de producción y el costo basado en el valor del producto, en donde se establece el costo dependiendo del valor que los consumidores perciben del producto.

Lugar

Se refiere a los canales que se utilizarán para la distribución, el lugar donde se venderá el producto y la forma como se hará llegar al mercado. Si el hogar es la sede del negocio, probablemente el mercado será el Internet donde seguramente los envíos se realicen de manera directa al consumidor.

Los negocios de mayor tamaño, como es el caso de los fabricantes de bienes de consumo, los productos se pueden vender a los mayoristas para que luego sean distribuidos a los negocios minoristas.

Promoción

Para promocionar un producto o servicio, se debe concientizar al cliente sobre la existencia del mismo. La publicidad por medio de los sitios web y los medios de comunicación es la forma de promoción más utilizada.

La promoción sirve para una gran variedad de propósitos, como mejorar el nombre de una imagen o marca, ganar favorable participación en el mercado y también para introducir un producto nuevo en el mercado. Es posible que este método influya en el deseo o la necesidad de querer tener el producto, por lo tanto, conduce al incremento de ventas.

1.2.7.2. Niveles de la comercialización

Dentro de este sistema se pueden identificar dos niveles que se caracterizan debido a su alcance, estos son:

La micro comercialización: Son las actividades que realiza una empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez establece el intercambio de bienes y servicios con fluidez entre el cliente y el producto.

Es un tipo de comercialización que se puede impartir en las empresas con o sin fines de lucro y las ganancias son el objetivo fundamental de las mismas. Los clientes pueden pertenecer a otras asociaciones de empresas colectivas o también pueden ser particulares.

La macro comercialización: Se refiere al proceso que facilita la demanda y la oferta tanto de los consumidores como de los productores, donde los resultados se manifiestan por medio del mercado interno de una determinada sociedad, de igual forma, cuenta con una similitud entre el producto y el consumo.

1.2.7.3. Funciones de la comercialización

Las funciones de este sistema son realizadas por los especialistas, productores y consumidores. Dentro de su ejecución se debe financiar, correr riesgos, clasificar, obtener información del mercado, almacenar, transportar y vender, por lo tanto, es un intercambio de compra y venta de productos y servicios. Entre las funciones más resaltantes, se encuentran:

Venta: Se enfoca en la promoción de los productos con la finalidad de recuperar toda la inversión posible para lograr obtener las ganancias deseadas.

Compra: Se refiere a la búsqueda y evaluación de los bienes y servicios que eligen los clientes para adquirir beneficios.

Transporte: Se trata del traslado de los bienes y servicios que se necesitan para promover la compra o venta de estos.

Financiación: Facilita el efectivo y crédito que necesita la empresa para poder operar.

1.2.7.4. Beneficios de la comercialización

Los negocios que ofrecen productos a los consumidores que buscan con frecuencia de forma eficiente, pueden tener la seguridad que han ganado un cliente que volverá por más. La mayoría de los dueños de pequeños negocios, buscan el servicio de los profesionales de comercialización visual para que les decoren vitrinas para que sean mucho más atractivas para los clientes.

Sin embargo, la comercialización no se trata únicamente de colocar el inventario por todo el negocio, ni tampoco organizar en donde debe ir cada producto. Para que sea mucho más efectiva, se debe tener en cuenta:

- Reponer el inventario de forma más rápida.
- Mantener a los consumidores satisfechos.
- Realizar mayores ventas.
- Ganar mayor lealtad.
- Atraer compradores que pasen mayor tiempo en el negocio.

1.2.7.5. Comercialización de frutos secos

Los frutos secos son alimentos ricos en calorías. Sin embargo, también son una fuente de importantes nutrientes que pueden ser muy beneficiosos para la salud física y mental. A la hora de consumir frutos secos es importante hacerlo sin salar, freír o tostar. Su consumo natural es el que supone un verdadero aporte nutricional, garantizando la obtención de sus beneficios.

En general, estos alimentos son fuentes de:

- Ácidos grasos omega 3.
- Grasas mono insaturadas y poliinsaturadas.
- Fibra dietética.
- Vitaminas A, B y E.
- Minerales (potasio, magnesio, calcio, hierro).
- Esteroles vegetales.
- L-arginina.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Metodología de investigación

2.1.1. *Enfoque de investigación*

El enfoque de la investigación fue cualitativo ya que se describió a través del diagnóstico todas las cualidades de la empresa GRUGAR y la descripción del plan de negocios para la comercialización de frutos secos.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. *Exploratorio*

El nivel exploratorio examina un tema con escasez de estudio, el cual genera incertidumbre en el ámbito investigativo lo cual resulta novedoso (Hernández et. al., 2017). La expansión del comercio alimenticio nutritivo en el cantón Chimbo es un tema poco estudiado, pero que resultó novedoso por sus grandes aportes a la salud, por lo que, la presente investigación cubrió un nivel exploratorio.

2.2.2. *Descriptivo*

A través de este nivel se priorizó especificar las propiedades, situaciones, eventos o recolecciones de datos sobre las medidas tomadas para los mismos (Cortés e Iglesias, 2014), por tanto, este tipo de investigación detalló las variables y su relación encontrada, al igual que la información recabada mediante la búsqueda bibliográfica efectuada para argumentar el tema de estudio. A su vez se estudió la relación de dos variables, es decir, el impacto económico que genere la implementación de una línea comercial de la microempresa GRUGAR.

2.3. Diseño de Investigación

De acuerdo con los requisitos de la indagación a realizar, durante el desarrollo de la misma se procedió a la utilización del siguiente diseño de investigación:

2.3.1. Investigación de campo

La investigación buscó realizar un diseño de un modelo de negocio para la comercialización, este tipo de investigación se apoyó en informaciones que provienen entre otras, de la entrevista, encuesta y observación. En esta se obtuvo la información directamente en la realidad en que se encontró, por lo tanto, implicó observación directa por parte del investigador.

2.3.2. Investigación documental

Durante el desarrollo de la investigación se necesitó documentos financieros como Balance General, Estado de Resultados que son documentos históricos de la situación financiera de la empresa los mismos que fueron analizados e interpretados para que más adelante se pueda realizar una conclusión con su respectiva recomendación.

2.4. Tipo de estudio

El estudio se ejecutó en un tiempo y lugar específico en este caso en GRUGAR, con el fin de mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

2.5. Población y muestra

2.5.1 Población

Para la elaboración de la presente investigación se ha tomado a la población de Chimbo, con datos proyectados según el INEC (Economía , 2021). Población PEA de Chimbo, proyectada para el año 2021 15790.

2.5.2 Muestra

N = Total de la población

$Z^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

$$N = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + (z^2(p*q))/N} \quad N = 265$$

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

2.6.1 Método Deductivo – Inductivo

Inductivo.

El método inductivo es el indicio por el cual el investigador decide estudiar dicho tema, ya que este se encargará de despertar el interés. (Cabrera, 2016). Por lo tanto, en el presente trabajo de investigación se aplicará el método inductivo mediante la investigación del beneficio de la comercialización de frutos secos en la ciudad de San José de Chimbo.

Deductivo.

Según Cabrera (2016) Conlleva el camino contrario al método inductivo, este irá de lo abstracto a lo concreto, permitiendo afirmar que una situación o fenómeno produce un determinado resultado en base a un contexto estudiado. A razón de lo expuesto, en la presente investigación, se utilizará el método deductivo ya que se argumentará la proyección administrativa positivo como resultado de un óptimo desarrollo de un plan de negocios.

Analítico.

El método analítico se comprende como la disolución en partes el tema planteado para profundizar su estudio, de manera que se formule de forma aislada cada uno de sus elementos. Baena (2017). EL método analítico se pondrá en praxis en esta investigación mediante el análisis de factibilidad del mercado, la aceptación del producto y la proyección realizada a un periodo de tiempo.

Sintético.

Baena (2017) afirma que el método de síntesis busca unificar los elementos diversos, su razón descubre las relaciones existentes y las agrupa en un sistema conceptual. En la investigación planteada se aplicará el método sintético ya que se presentará de forma resumida las relaciones encontradas en la práctica de la misma.

Sistémico.

El método sistémico se dirige a moldear al objeto como un sistema, es decir, como un todo integrado y estructurado por lo cual se delimita funciones, componentes y enmarcar una estructura

jerárquica como tal. (Rodríguez y Pérez, 2017). En la presente investigación se aplicó un método sistémico, puesto que se buscó integrar un plan de negocios de comercialización, mientras se provee satisfacer necesidades básicas alimenticias de los habitantes de la ciudad de Chimbo.

Entre los métodos empíricos aplicados a la presente investigación se encuentra la recolección de información, pues como lo afirma Rodríguez y Pérez (2017, p.7) “Los métodos empíricos, en general, responden a la finalidad de la búsqueda de información y por tanto se asocian al momento de la red de indagaciones”. Por lo tanto, debido a la búsqueda de la precisión del problema a estudiar se acumularán datos bibliográficos y cualitativos, es decir, recopilados de los pobladores de la ciudad de Chimbo.

2.7 Técnica e instrumentos

a) Observación

Para (Bernal, 2015) la observación. “Permite obtener información directa y confiable siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado”.

Se utilizó esta técnica para observar directamente el fenómeno, hechos o casos investigados a través de visitas planificadas con la finalidad de obtener un mayor número de datos del área, lo cual ayudará a tener una mejor visión para resolver el problema planteado.

Esto nos permitió estar en contacto con la realidad que se presenta día a día en la empresa Grugar.

b) Entrevista

Según (Bernal, 2015) afirma así: “Esta técnica está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información”.

Con la ayuda de esta herramienta la cual consistió en un diálogo entre las personas inmiscuidas en este trabajo que en este caso será directamente con el Gerente de Grugar, esto nos ayudó para recopilar información específica y especializada sobre la situación actual de la empresa.

c) Encuesta

Según (Bernal, 2015) afirma que: “Se utiliza como técnicas de recolección de información más utilizada, con el fin de reconocer datos de los implicados directos en la ejecución del negocio”.

Por lo que este instrumento se aplicó a la población del cantón Chimbo para conocer su percepción de los productos ofertados por GRUGAR.

2.7.1 Instrumentos

a) Observación Directa.

Se aplicó este instrumento para ver directamente aquellas falencias existentes dentro de la empresa a partir de ello dar solución a los inconvenientes encontrados.

b) Guía de Entrevista.

Se formuló un conjunto de preguntas diseñadas para un diálogo adecuado, el mismo fue establecido por el investigador y dirigido al personal de la empresa para recolectar información clara y concisa de la empresa.

c) Test o Cuestionario.

Se elaboró un conjunto de preguntas cerradas las cuales fueron aplicados a la muestra de consumidores, los mismos contestaron con toda certeza a fin de facilitar información real sobre la percepción de la empresa y los productos.

2.7.2 Interrogantes del estudio.

- **Variable independiente**

Plan de Negocios.

- **Variable dependiente**

Comercialización.

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1. Análisis e interpretación de resultados

3.1.1. Técnica – Entrevista

Dirigido al: Gerente de GRUGAR

Objetivo:

Recolectar información sobre el nivel de satisfacción, fiabilidad y factibilidad sobre la implementación de un plan de negocios para comercializar frutos secos en la microempresa “GRUGAR”

Indicaciones:

Con el fin de conocer las oportunidades de mercado para la venta un snack de frutos secos solicito de la manera más comedida su colaboración para conocer los aspectos relevantes de GRUGAR.

1.- Cómo nace la idea de aperturar GRUGAR?

Nace ante la necesidad de emprender y mejorarla comercialización de granos y frutos secos en la localidad. Es una fuente de ingresos familiar que contribuye tanto a los inversionistas como también a las personas que nos colaboran.

2.- La empresa cuenta con una estructura organizacional definida?

Con una estructura informal puesto que no se ha delimitado funciones y ha sido desarrollado según las necesidades inmediatas.

3.-Cuál es la misión y visión de la empresa?

- **Misión:**

Generar valor para el sector comercial, distribuyendo frutos secos en las mejores condiciones de calidad mediante el desarrollo de un negocio integrado verticalmente; controlando la calidad y trazabilidad de nuestros frutos desde el proceso de selección de proveedores hasta nuestros clientes (GRUGAR, 2022).

- **Visión:**

Nuestra visión es conseguir la fidelización de nuestros clientes a través de comercialización de productos de calidad, a partir de la cual afianzar un crecimiento progresivo y sostenido en el mercado nacional consolidando nuestra posición como empresa de referencia en el sector con una imagen corporativa propia y diferenciada de sus competidores (GRUGAR, 2022).

4.- Qué tipo de productos comercializa GRUGAR?

Se comercializa con todo tipo de frutos secos por lo general se cuenta con varios tipos, aunque depende la temporada y las facilidades de los importadores. Nueces, almendras, frutos entre otros.

5.- Cuántos trabajadores tiene la empresa?

Tenemos tres colaboradores actualmente.

6.- ¿Conoce si existe en el cantón otra empresa que oferte productos similares a los de GRUGAR?

Otra empresa del mismo giro no, pero sí se puede encontrar algunos productos de los que vendemos en tiendas locales, pero no es fácil y no siempre los tienen.

7.- Le gustaría contar con un instrumento administrativo que englobe los diferentes recursos que necesita establecer en su empresa con el objetivo de mejorar la comercialización de la empresa.?

Sí, sería un aporte muy importante que puede darnos los aspectos académicos ya que podrán diagnosticar y proponernos que podemos hacer para mejorar y administrar mejor nuestros recursos.

8.- Ha realizado un plan financiero que identifique sus costos de comercialización?

No, no se ha realizado.

9.- Ha realizado la empresa una definición de funciones para sus recursos humanos?

No, no se ha realizado de forma documental sólo de manera informal.

3.1.2. Técnica – Encuesta

Dirigida: la población de Chimbo

Objetivo: conocer la aceptación de los productos de Grugar

Datos Generales

Género:

Tabla 1-3: Género

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Masculino	125	47%
Femenino	140	53%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

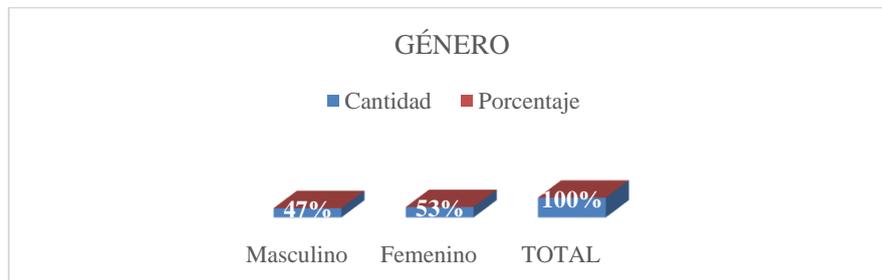


Gráfico 1-3: Género

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

Análisis

De la población encuestada se obtuvo que el 47% pertenece o se identifica con el género masculino, mientras que el 53% con el género femenino.

Interpretación

De la población encuestada el mayor porcentaje perteneció al género femenino, por lo que, el conocimiento de los productos de GRUGAR y la adquisición de los mismos son realizados por

mujeres del cantón, dato que se tomará en cuenta para proponer acciones en las líneas de comercialización y publicidad.

Edad:

Tabla 2-3: Edad

Variables	Frecuencia	Porcentajes
10-18 años	27	10%
19-29 años	85	32%
30-41 años	99	37%
Más de 41 años	54	20%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

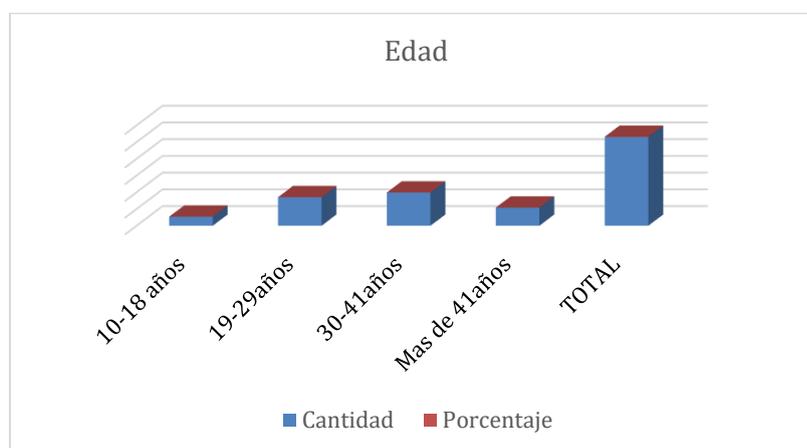


Gráfico 2-3: Edad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

Análisis

El 37% de la población encuestada corresponde a un rango de 30 a 41 años, mientras que el 32%; seguido por un 20% que corresponde al rango de más de 50 años y el 10% de la población corresponde al rango de 10 a 18 años.

Interpretación

La población identificada en el cantón Chimbo es una población relativamente joven, por lo que, se debe procurar la comercialización de los productos con enfoque modernos ligados a la nueva tecnología y a las corrientes de consumo actual, como es el caso de productos saludables, con

bajos índices calóricos, características de los productos de GRUGAR. Por lo que, de plantear acciones específicas se tendrá que tomar en cuenta que se deberán desarrollar en función de un rango de entre 19-41 años.

1. ¿Conoce los beneficios nutritivos de los frutos secos?

Tabla 3-3: Beneficios nutritivos

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	125	47%
No	140	53%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

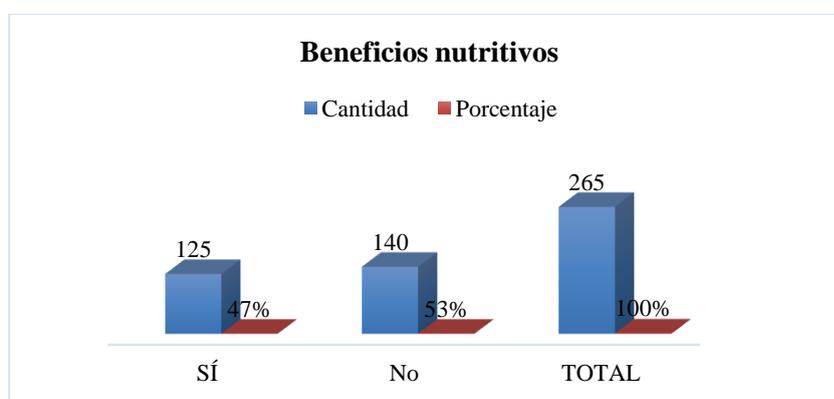


Gráfico 3-3: Beneficios nutritivos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

Análisis

El 53% de la población manifiesta no conocer los beneficios nutritivos de los frutos secos, mientras que el 47% si los conoce. Conociendo estos resultados se puede observar una oportunidad.

Interpretación

Aunque la mayoría de la población encuestada desconoce de todos los beneficios nutritivos de los frutos secos, los conocen y los han consumido, pero el segmento que conoce de estos beneficios lo consumen por estos motivos, por lo cual, la empresa GRUGAR debe enfocarse a no solo vender

un producto sino más bien vender sus beneficios y aportes ya que será más fácil captar la demanda del público por productos saludables.

2. ¿Le gustaría incorporar en su vida diaria el consumo de frutos secos?

Tabla 4-3: Aceptación de los frutos

Opción	Cantidad	Porcentaje
Sí	150	57%
No	115	43%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

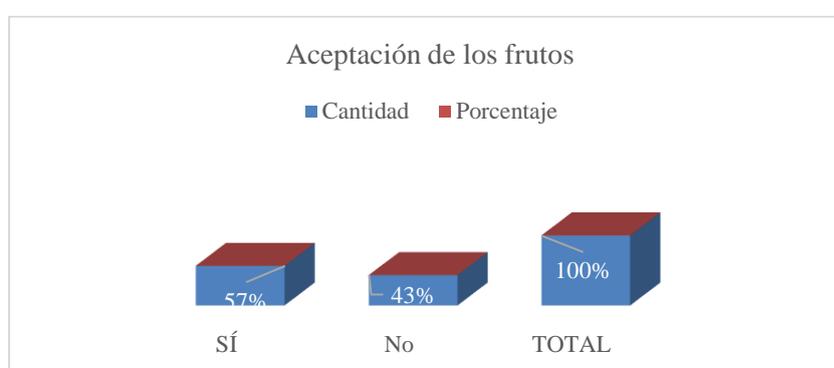


Gráfico 4-3: Aceptación de los frutos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

Análisis

El 57% de la población manifiesta que le gustaría incorporar en su vida diaria el consumo de frutos secos; mientras que el 43% no lo haría. Así, él se puede analizar que existen potenciales consumidores de este tipo de productos.

Interpretación

Las personas actualmente están preocupadas por mantener una vida saludable, por lo cual la ingesta de alimentos orgánicos, provenientes de frutos son cada vez más aceptados en el mercado. La situación sanitaria actual también ha contribuido con esta corriente ya que el ser humano necesita consumir productos ricos en vitaminas para mantener inmune su cuerpo ante posibles enfermedades. Por ende, GRUGAR enfoca sus productos a estos nuevos estilos de vida saludables y a la vez sustentables.

3. ¿Cree usted que el consumo de frutos secos podría cambiar su estilo de vida, a uno más saludable?

Tabla 5-3: Consumo de los frutos secos

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	160	60%
No	105	40%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

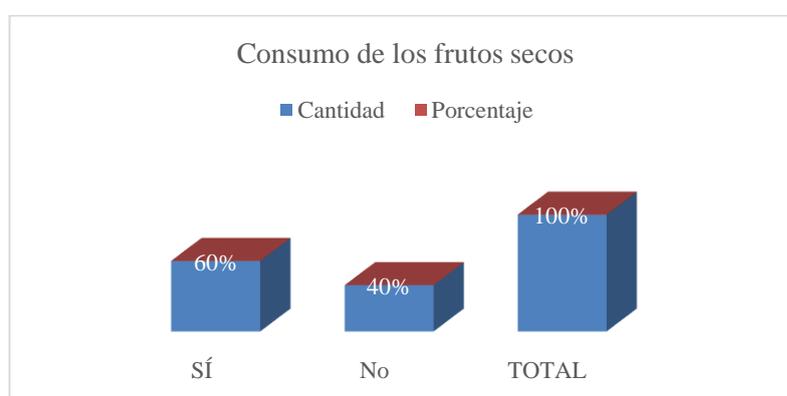


Gráfico 5-3: Consumo de los frutos secos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García (2021).

Análisis

El 60% de la población encuestada responde de forma afirmativa al cambio de estilo de vida saludable a través del consumo de frutos secos; mientras que el 40% menciona que no.

Interpretación

El porcentaje mayoritario de encuestados está consciente de que el consumo de frutos secos es parte de una alimentación saludable, por lo que, representa una oportunidad para la empresa GRUGAR facultando posicionar sus productos y contribuir a la población con su cuidado personal. Al cambiar de estilo de vida y procurar alimentos saludables la población puede mejorar sus condiciones y mejorar para evitar efectos preexistentes de condiciones médicas. Además, es un referente para el tipo de publicidad que tenga el producto ya que se puede tomar estrategias de comercialización de productos orgánicos, fitness y funcionales.

4. ¿Cree usted que hay facilidad para comprar frutos secos en el mercado?

Tabla 6-3: Facilidad de compra

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SÍ	98	37%
No	167	63%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

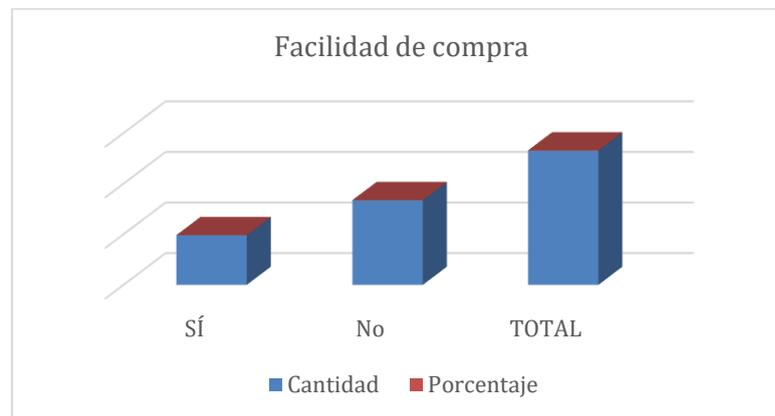


Gráfico 6-3: Facilidad de compra

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

Análisis

El 37% de la población encuestada responde que no es fácil comprar o adquirir frutos secos en el mercado; mientras que el 63% responde que no lo es.

Interpretación

Esta pregunta hace referencia a que los productos son demandados pero el público no sabe el lugar donde poder adquirirlos, al mismo tiempo se confirma que existe la demanda por los productos y que de conocer lugares o locales donde se expende se los va a adquirir.

5. ¿Conoce usted la actividad económica que tiene la microempresa Grugar?

Tabla 7-3: Conocimiento de GRUGAR

Opción	Cantidad	Porcentaje
Sí	102	38%
No	163	62%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

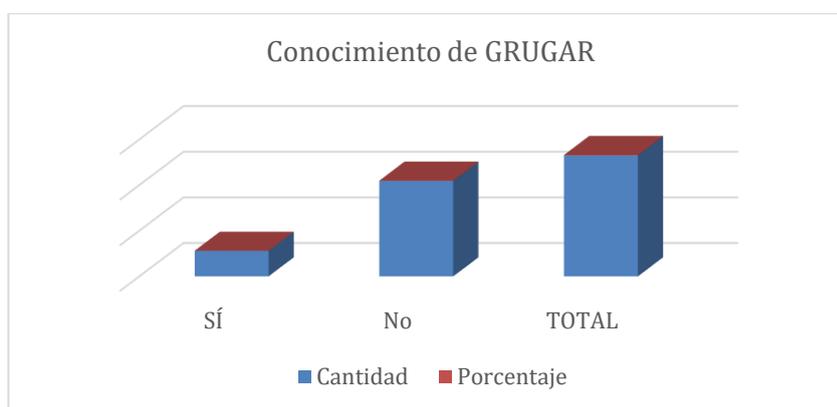


Gráfico 7-3: Conocimiento de GRUGAR

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García, F. 2021.

Análisis

El 38% de la población encuestada responde conocer de la actividad económica de la empresa GRUGAR; mientras que el 62% manifiesta no conocerla.

Interpretación

Al percibir este desconocimiento hacia la actividad de la empresa se puede deducir que no ha existido un modelo de comercialización que permita llegar a los consumidores y poder crecer en el mercado; sin embargo, puede ser una oportunidad para la empresa desarrollar acciones que permitan expandir su comercialización y mejorar sus condiciones financieras.

6. ¿Conoce usted de algún establecimiento en la localidad que oferte frutos secos?

Tabla 8-3: Oferta de frutos secos

Variabes	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	100	40%
No	165	60%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

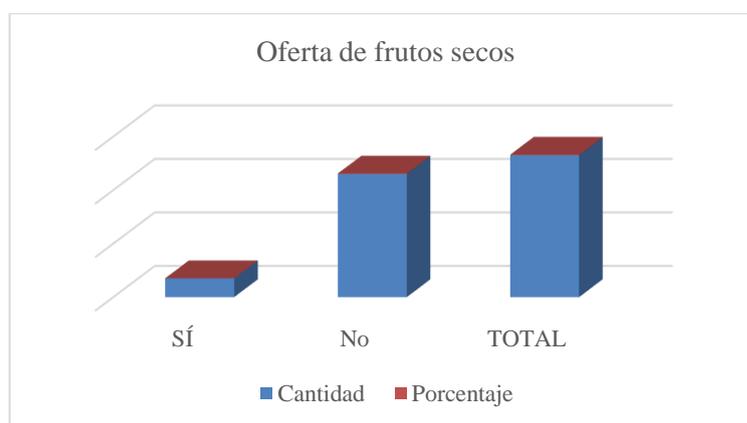


Gráfico 8-3: Oferta de frutos secos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

Análisis

El 40% de la población encuesta responde que conoce un establecimiento en la localidad que oferta productos como los frutos secos mientras que el 60% de la población desconoce de la existencia de este tipo de establecimientos.

Interpretación

La encuesta refleja así que la empresa Grugar tiene una oportunidad de crecimiento y posición en el mercado, si organiza estrategias de posicionamiento y organiza en su modelo de negocio las mismas para procurar captar demandantes de su producto. Además, también se puede observar que, de existir el consumo de frutos en la localidad, estos se han venido comprando en otros lugares fuera del cantón y sería la principal competencia.

7. ¿Con que frecuencia consume frutos secos?

Tabla 9-3: Frecuencia de consumo

Opción	Cantidad	Porcentaje
Diario	108	41%
Semanal	83	31%
Mensual	74	28%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

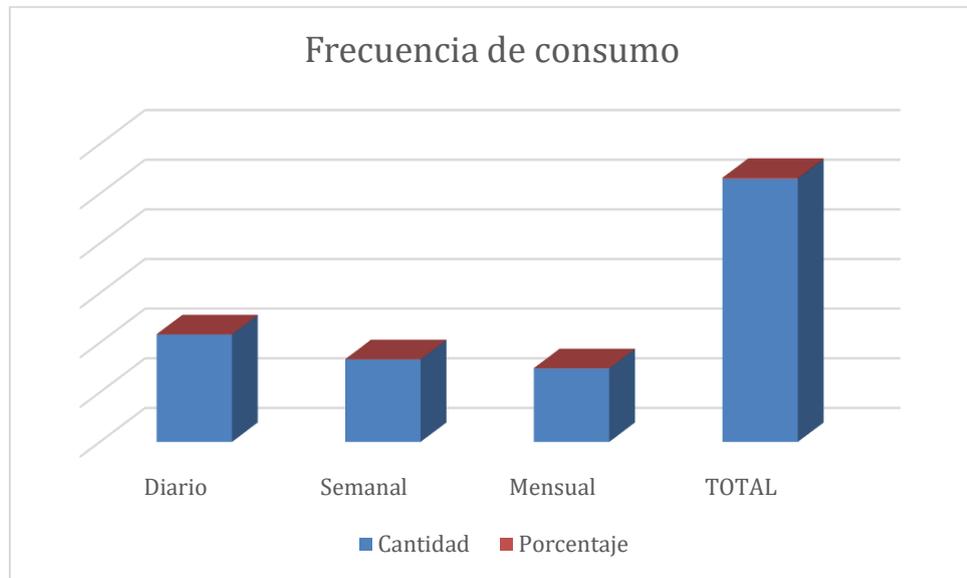


Gráfico 9-3: Frecuencia de consumo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

Análisis

El 41% de la población encuestada responde que su consumo de frutos secos es de forma diaria, mientras que el 31% manifiesta que lo hace de forma semanal; y el 28% restante lo consume de forma mensual.

Interpretación

Se puede establecer así que, el consumo de frutos secos por parte de la población se da de forma diaria en su gran mayoría por lo que de existir una oferta en el mercado se puede establecer ventas continuas, de pocas cantidades o ventas planificadas mayores que abastezcan el consumo semanal o mensual que también se consumen las frutas.

8. ¿Qué tipos de frutos secos usted consume?

Tabla 10-3: Frutos secos de consumo

Opción	Cantidad	Porcentaje
Almendras	41	15%
Pistachos	6	2%
Nuez	100	38%
Pasas	79	30%
Fruta deshidratada	39	15%
Otro...		
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

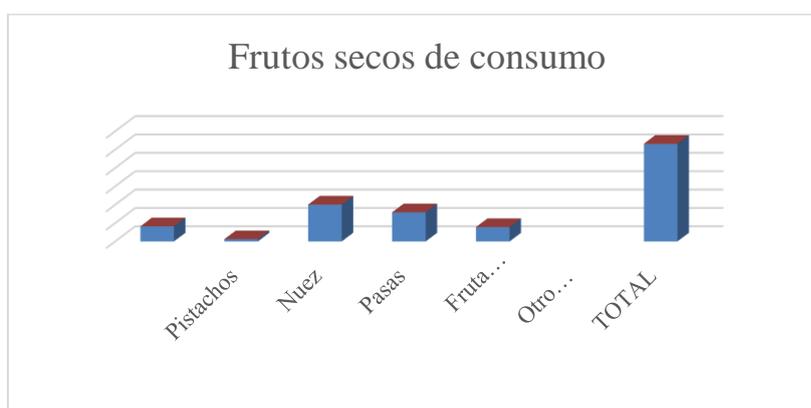


Gráfico 10-3: Frutos de consumo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

Análisis

De la población encuestada el 38% manifiesta consumir nueces; el 30% pasas; el 15% almendras y frutas deshidratadas; el 2% manifiesta que pistachos.

Interpretación

Con este conocimiento el tipo de frutos que se consumen se puede plantear que existen frutos secos más conocidos por lo que es más fácil consumirlos y se puede trabajar en el conocimiento y aceptación de otros frutos secos que tal vez no sean tan conocidos e incrementar el volumen de ventas para GRUGAR.

9. ¿Considera que los frutos secos tienen un costo alto?

Tabla 11-3: Percepción de costo

Opción	Cantidad	Porcentaje
Muy alto	108	41%
Alto	83	31%
Normal	74	28%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

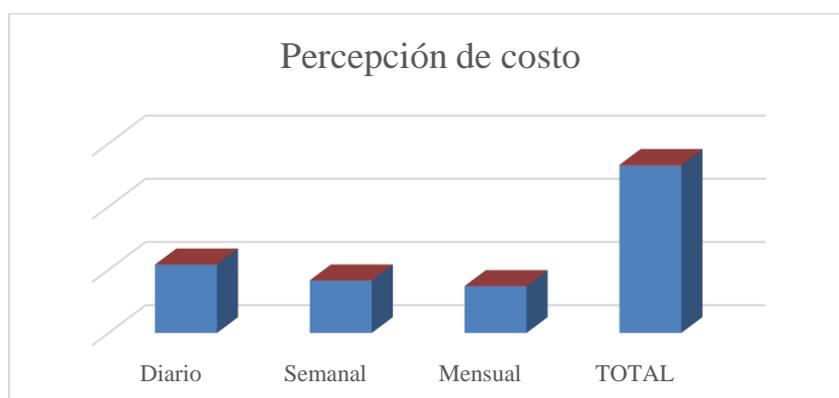


Gráfico 11-3: Percepción de costo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

Análisis

El 41% de la población encuestada responde que los frutos secos tienen un costo alto mientras que el 31% piensa que no lo es.

Interpretación

Con el análisis anterior se puede determinar la población considera que este tipo de producto tiene un precio elevado, por lo que corresponde a un grupo de consumo específico e incluso no prioritario; sin embargo, el segundo grupo que es un porcentaje considerable piensa que no es un precio elevado por cuanto contribuye a que exista la demanda de estos frutos.

10. ¿Considera que la apariencia de los frutos no es atractiva al momento de la compra?

Tabla 12-3: Apariencia de frutos

Opción	Cantidad	Porcentaje
SÍ	70	26%
No	195	74%
TOTAL	265	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021

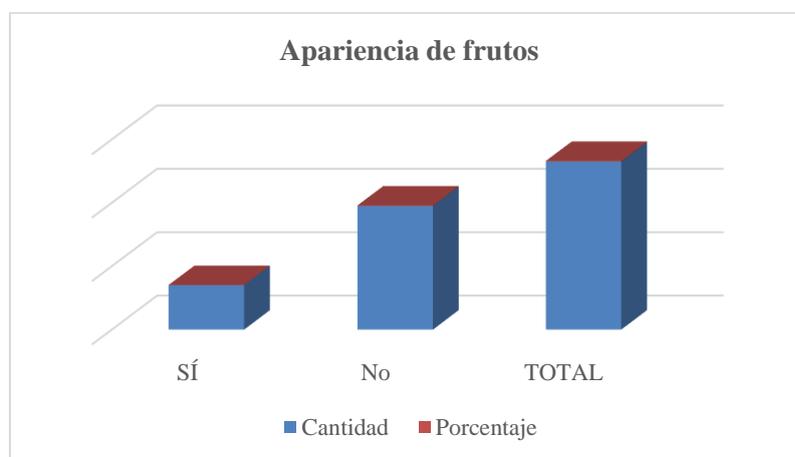


Gráfico 12-3: Apariencia de frutos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: García F. 2021).

Análisis

El 26% de la población encuestada piensa que la presentación de este tipo de productos que han adquirido es adecuada mientras que el 74% manifiesta que no lo es.

Interpretación

Con los porcentajes alcanzados se entendería que el público que ha podido adquirir este tipo de producto en su minoría considera que la apariencia es atractiva, pero en su gran mayoría espera un cambio para la presentación, por lo que el plan deberá incluir un estudio específico en el packaging.

3.2. Discusión de los resultados

Una vez obtenidos los resultados a través de la aplicación de los instrumentos se pudo constatar que la evolución de la empresa GRUGAR ha sido positiva, siendo así que se pudo determinar que el 65% de la población encuestada conoce del giro de negocio de la empresa y hace parte de sus clientes fidelizados; sin embargo, aún puede expandir sus servicios a través de la comercialización de productos sanos como los frutos secos que son parte de la oferta de la empresa y que le da la característica de una empresa con visión de comercialización de productos sustentables, por sus beneficios alimentarios así como de los recursos que esta puede generar para la empresa. Siendo así, se estableció que la población está dispuesta al consumo de estos productos para mejorar su estilo de vida en un 65% se afirma que la población trata en lo posible de mejorar sus hábitos y desea adquirir este tipo de productos. Sin embargo, los factores que han detenido para que incremente los niveles de comercialización en la empresa ha sido aquellos referentes a la presentación del producto como tal, puesto que el 26% de la población encuestada manifiesta que no es de su total agrado la presentación y puede mejorarse, por lo que uno de los objetivos que deberá proponer la administración para la empresa será mejorar y priorizar la atención a la forma en que se expenden los productos. Con este estudio propuesto se ha logrado identificar las bondades de los frutos secos para la población, por lo que, es indispensable generar un valor agregado desde el punto de vista nutricional e incentivar así el consumo de estos productos por la población, además que será una fuente importante de ingresos al generar las ventas proyectadas luego de establecer acciones que deberán ser consideradas por la empresa. Es importante considerar que el plan de negocios será un documento guía para la empresa GRUGAR y se puede definir a través de este recurso factores determinantes como la oferta y demanda de este tipo de productos con el fin de financiarse y destinar los recursos adecuados para evitar pérdidas por mermas, inmovilización del inventario, gastos administrativos y operacionales que se pueden hacer cuando no existe un documento necesario que valide cada uno de estos factores.

3.3. Propuesta

3.3.1. Título

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTOS SECOS EN LA MICROEMPRESA “GRUGAR” EN LA PROVINCIA DE BOLÍVAR, CANTÓN CHIMBO PERIODO 2021-2025.

3.3.2. *Objetivo general*

Estructurar un plan de negocios para la comercialización de frutos secos en la microempresa GRUGAR.

3.3.3. *Objetivos específicos.*

- Posicionar el producto a nivel local.
- Generar productividad y plazas de trabajo en el área local.

3.3.4. *Estructura de la propuesta*

La estructura está diseñada según el modelo establecido por el autor Greg (2021) y adaptada a las necesidades de GRUGAR.

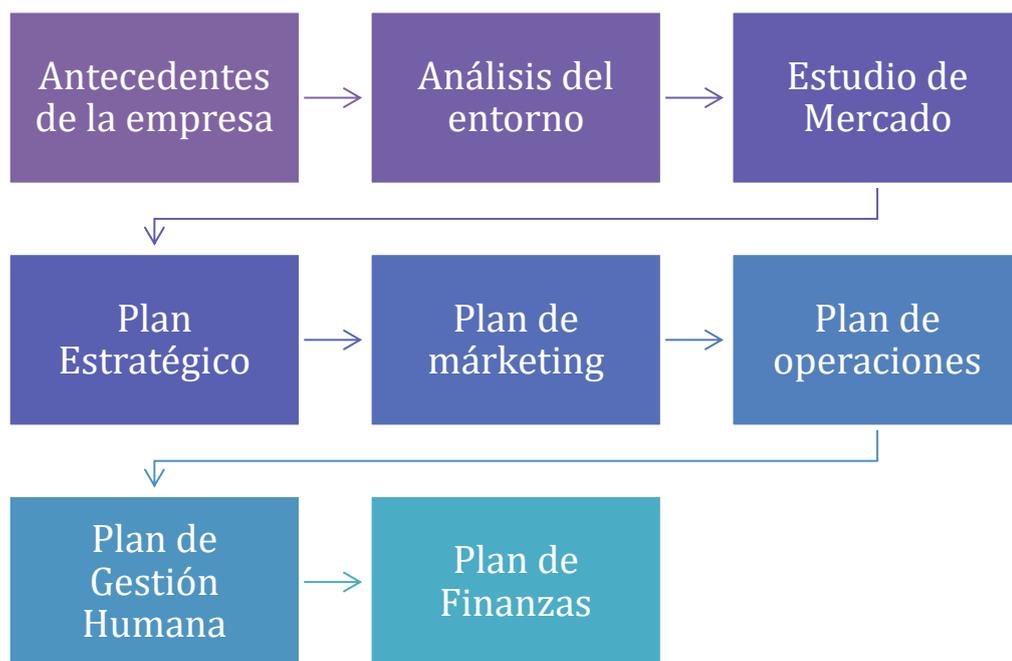


Figura 1-3: Estructura de la propuesta

Elaborado por: Fernando García, 2022

3.3.5. *Antecedentes de la empresa*

Los antecedentes de la empresa fueron identificados a través de los instrumentos aplicados, en la organización.

3.3.5.1. Historia

Grugar es una microempresa ecuatoriana, que se dedica a la comercialización de granos secos enajenado desde su matriz, en la ciudad de Chimbo, provincia de Bolívar, su producto se distribuye en las provincias de Guayas, Bolívar y Tungurahua, la compra y venta de los granos se realiza al por mayor y menor. Cabe recalcar que, esta empresa se consolida hace 25 años con el propósito de alimentar a familias ecuatorianas con producto nacional de alta calidad, contribuyendo al desarrollo del área agrícola de la provincia de Bolívar. También es parte del sector micro empresarial de la localidad procurando así ser generadora de empleo y activando la economía del cantón.

3.3.5.2. Ubicación

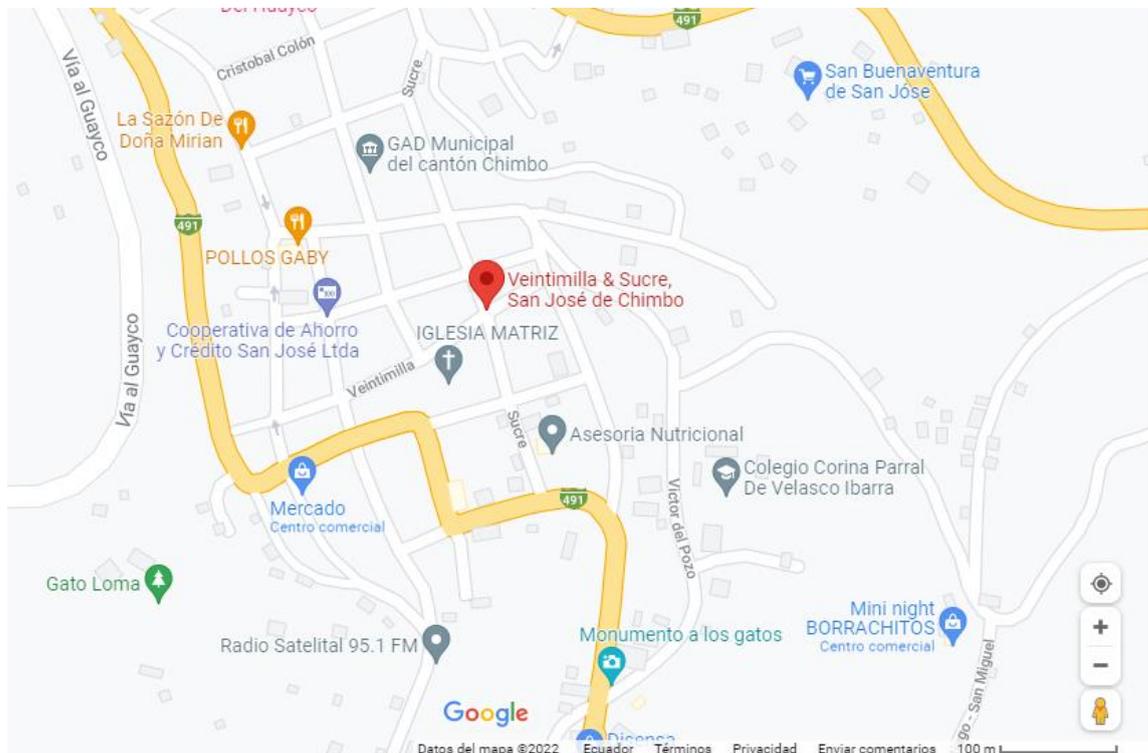


Figura 2-3: Ubicación

Fuente: Google maps – ubicación GRUGAR.

3.3.5.3. Productos que comercializa

Granos secos:

Maíz blanco, maíz amarillo, frejol canario, frejol rojo, frejol mantequilla, frejol calima, panamito blanco, panamito negro, quinua, trigo, cebada, mote, habas, arroz, morocho, alverja, soya y garbanzo

3.3.5.4. Análisis del entorno

El análisis del entorno está determinado por los factores macro y micro, donde se desenvuelve la empresa.

Tabla 13-3: Macro entorno

Clasificación del Impacto						
DIMENSIÓN	Factores	Amenaza		Equilibrio	Oportunidad	
		Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
DIMENSIÓN ECONÓMICA	Inflación		1			
	Sueldos		1			
	Obligaciones tributarias	1				
DIMENSIÓN POLÍTICA	Cambios a los catastros empresariales	1				
DIMENSIÓN AMBIENTAL	Permisos Sanitarios		1			
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	Actualización y automatización tecnológica				1	
	Optimización de los recursos					1
DIMENSIÓN SOCIAL	Fidelización de los clientes					1
DIMENSIÓN COMPETITIVA	Competencia			1		
DIMENSIÓN GEOGRÁFICA	Ubicación geográfica				1	
TOTAL		2	3	1	2	2
PORCENTAJE		18%	27%	9%	18%	18%

Elaborado por: García F. 2021

Tabla 14-3: Micro entorno

Clasificación del Impacto						
DIMENSIÓN	Factores	Debilidades		Equilibrio	Fortalezas	
		Gran Debilidad	Debilidad	E	Fortalezas	Gran Fortaleza
Dimensión del talento humano	Empleados comprometidos al desarrollo de la empresa					1
	Ausencia de un manual de funciones		1			
	Capacitación escasa		1			
Dimensión administrativa	Ausencia de Plan de negocios		1			
Dimensión de comercialización	Plan de comercialización incompleto		1			
Dimensión financiera	Presupuesto establecido para el capital de trabajo				1	
	Baja rentabilidad		1			
Dimensión de infraestructura	Imagen corporativa en crecimiento				1	
TOTAL		0	5	0	2	1
PORCENTAJE		0%	63%	0%	25%	13%

3.3.5.5. Estudio de Mercado

En este punto se aplican técnicas cualitativas de investigación de mercado, la finalidad del Estudio del Mercado es investigar, analizar y señalar todo lo relacionado a nuestro mercado objetivo, para ello es necesario analizar cuatro aspectos, que engloba el análisis Porter:

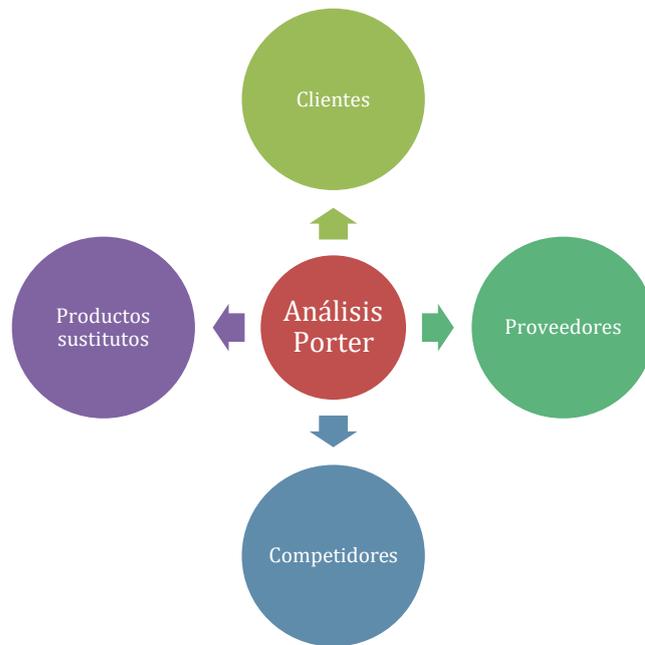


Figura 3-3: Análisis Porter

Elaborado por: García F. 2021

Tabla 15-3: Análisis Porter

FUERZAS	ESCALA					
	ALTA		MEDIA		BAJA	
Amenaza de nuevos competidores						
· Diferenciación					X	
· Cadena comercial	x					
· Acceso a canales de distribución			X			
· Desventaja de costos			X			
· Políticas gubernamentales	X					
Poder de negociación de los clientes						
· Concentración de los clientes					X	
· Valor agregado			X			
· Costos			X			
· Clientes bien informados del nivel nutritivo de los frutos secos			X			
Poder de negociación con los proveedores						
· Concentración de proveedores			X			
· Costos de cambio					X	
· Diferenciación de insumos			x			
Rivalidad entre competidores						
· Concentración			x			
· Diversidad de competidores			x			
· Condiciones de costos			x			
· Diferenciación del producto	x					
Amenaza de productos o servicios sustitutos						
· Disponibilidad de sustitutos	X					
· precio relativo entre el producto ofertado versus del producto sustituto	X					
· calidad y rendimiento	X					
· costos de cambio	X					
Total	7	33%	11	52%	3	14%

Elaborado por: García F. 2021

Tabla 16-3: Análisis de las ventajas competitivas

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO	Ponderación	GRUGAR		Free Shop		Market Juank´s		Dulce Palace	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Calidad del producto	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27
Imagen	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Competitividad	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Promociones	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Publicidad	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Logotipo	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Proveedores	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Creatividad	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Precios relativos a la empresa	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Ubicación	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Servicio al cliente	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
TOTAL	1		3,20		3,16		2,82		2,58

Elaborado por: García F. 2021

Análisis de la Oferta y demanda

Para conocer la oferta y demanda se ha calculado en base a los datos obtenidos de la encuesta a la población, los siguientes niveles de consumo en gramos anuales.

Tabla 17-3: Proyección de la demanda

Cn	Co	(1+i) ^n	Proyección
2021	69875		
2022	69875	1.0156	70965
2023	69875	1.0314	72072
2024	69875	1.0475	73196
2025	69875	1.0639	74338
2026	69875	1.0805	75498

Elaborado por: García F. 2021

Teniendo una demanda anual aproximada de 70965 gr.de frutos secos.

Tabla 18-3: Proyección de la oferta

Cn	Co	(1+i) ^n	Proyección
2021	15,987		
2022	15,987	1.01	16,147
2023	15,987	1.02	16,308
2024	15,987	1.03	16,471
2025	15,987	1.04	16,636
2026	15,987	1.05	16,802

Elaborado por: García F. 2021

Teniendo una oferta anual aproximada de 16147 gr. de frutos secos.

Con estos datos se pudo determinar la demanda insatisfecha del producto en el mercado local.

Tabla 19-3: Demanda

AÑOS	DEMANDA PROYECTADA	OFERTA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA	Participación en el Mercado (%)
1	70965	16147	54818	14.97%
2	72072	16308	55764	15.23%
3	73196	16471	56725	15.50%
4	74338	16636	57702	15.76%
5	75498	16802	58695	16.03%

Elaborado por: García F. 2021

Con la demanda insatisfecha encontrada para este tipo de productos se puede entender que GRUGAR tiene una oportunidad de cubrir ese segmento de mercado con sus productos.

3.3.5.6. *Plan Estratégico*

En este punto trazamos el mapa del negocio, se describe así, lo que Grugar pretende conseguir y se desarrolla los pasos para lograrlo. Se debe definir los siguientes aspectos:

- **Misión:**

Generar valor para el sector comercial, distribuyendo frutos secos en las mejores condiciones de calidad mediante el desarrollo de un negocio integrado verticalmente; controlando la calidad y trazabilidad de nuestros frutos desde el proceso de selección de proveedores hasta nuestros clientes (GRUGAR, 2022).

- **Visión:**

Nuestra visión es conseguir la fidelización de nuestros clientes a través de comercialización de productos de calidad, a partir de la cual afianzar un crecimiento progresivo y sostenido en el mercado nacional consolidando nuestra posición como empresa de referencia en el sector con una imagen corporativa propia y diferenciada de sus competidores (GRUGAR, 2022).

- **Valores**

Orientación al cliente: Nos preocupamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, así como de cumplir con sus pedidos y superar sus expectativas.

Integridad: Entre nuestros valores defendemos la honestidad, la credibilidad y la equidad.

Calidad en el producto: La calidad de nuestros productos es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

Trabajo en equipo: Promovemos la colaboración de nuestros trabajadores, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común.

Bienestar de la sociedad: Una de nuestras prioridades es generar valor a nuestros productores y a la sociedad en general ya que es vital para la trayectoria de nuestra empresa

- **Objetivos:**

- a) La satisfacción del cliente, a través de precios competitivos durante todo el año y garantizando la máxima Calidad y Seguridad alimentaria de nuestros productos.
- b) La atención a los proveedores, fidelizando y cuidando a nuestra cartera de proveedores.
- c) La atención al empleado, a través de las mejores condiciones laborales que garantizan una plantilla estable, satisfecha y comprometida con los objetivos.

- **Análisis FODA:**

Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido • Líderes del mercado local • Local propio • Ubicación geográfica • Motivación al logro de objetivos 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de una planificación para sus áreas administrativas. • Inexistencia de un modelo de negocios • Capacitación del personal no continua. • Publicidad desactualizada
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución en centros de expendio de la localidad. • Posicionamiento en el mercado • Crecimiento en ventas • Cambio en los hábitos de consumo por productos saludables de la población. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pandemia • Competencia • Cambios en el régimen tributario • Cambios en la normativa nacional para el sector comercial. • Incremento de tributos e impuestos.

Figura 4-3: Análisis FODA

Elaborado por: García F. 2022

3.3.5.7. Plan de Márketing

Producto



Figura 5-3: Frutos Secos

Elaborado por: García F. 2022

Definición de frutos secos

El Código Alimentario Español (CAE) define los frutos secos como “aquellos cuya parte comestible posee en su composición menos del 50 por 100 de agua”.

Características nutricionales de los frutos secos

Incluyen en su composición menos del 50 por ciento de agua, tienen un bajo contenido de hidratos de carbono (excepto la castaña) y son ricos en proteínas (10-30%) y grasas (30-60%), especialmente ácidos grasos mono y poliinsaturados. Las nueces contienen ácidos grasos omega 3, precursores de DHA y EPA.

- Presentan minerales de fácil absorción, como potasio, calcio, fósforo, hierro y magnesio.
- El contenido en vitaminas es escaso, con excepción de la vitamina A. Poseen cantidades variables de tiamina, riboflavina y niacina
- Son ricos en fibra insoluble, hierro, calcio, magnesio, ácido fólico, vitaminas E y B1.
- Contienen también fitosteroles y otros componentes fitoquímicos.
- Algunos frutos secos, como las nueces, han demostrado ser capaces de disminuir las enfermedades del corazón ayudando a mejorar la elasticidad de los vasos sanguíneos.
- Son una buena alternativa a las proteínas animales.
- Se pueden incluir en el desayuno -añadiéndolos a los cereales- o en las comidas -como complemento de pastas y ensaladas de verduras o frutas-.

- Evitar consumirlos en grandes cantidades por su mala digestibilidad y su elevado aporte calórico.

Tabla 20-3: Producto- Frutos secos

Frutos secos		
FRUTO SECO	GRAMOS	CALORÍAS
Almendras	100g	575 kcal
Anacardo / Nuez de la India	100g	553 kcal
Avellana	100g	628 kcal
Avellanas	100g	640 kcal
Bellota	100g	387 kcal
Brotos de alfalfa / Germinado	100g	23 kcal
Cacahuetes / Maní	100g	567 kcal
Calabaza	100g	612 kcal
Castaña	100g	213 kcal
Castaño / Castañas	100g	194 kcal
Chícharos / Guisantes / Arvejas	100g	81 kcal
Coco	100g	354 kcal
Fruto del pan	100g	191 kcal
Garbanzos tostados	100g	376 kcal
Hayuco	100g	576 kcal
Judías pintas / Frijoles pinto	100g	347 kcal
Linaza	100g	534 kcal
Nueces	100g	654 kcal
Nueces de ginkgo	100g	182 kcal
Nueces de macadamia	100g	718 kcal
Nueces de pecán	100g	691 kcal
Nueces	100g	657 kcal
Nuez de Brasil	100g	656 kcal
Pistachos / Pistaches	100g	562 kcal
Piñón	100g	673 kcal
Sandía	100g	30 kcal
Semilla de loto	100g	89 kcal
Semillas / Pipas / Pepitas de calabaza	100g	559 kcal
Semillas / Pipas de girasol	100g	584 kcal
Semillas de algodón	100g	506 kcal
Semillas de amapola	100g	525 kcal
Semillas de chía	100g	486 kcal

Semillas de rábano	100g	43 kcal
Semillas de sésamo	100g	573 kcal
Soja / Soya	100g	147 kcal

Elaborado por: García F. 2022

Precio

Para estandarizar el precio se ha realizado un proceso de promedio en precios por empaques de presentación, siendo así que el precio mínimo de los empaques de frutos secos es de \$1.00; siendo equivalente a 100gr. de cualquiera de los productos.

Forma de Pago

- Efectivo – transferencia

Plaza

La plaza hace referencia al espacio-tiempo dónde (y cuándo) se vende el producto

Punto de venta en local.

Distribución hacia el local de venta.

La vitrina de productos se puede visualizar solo cuando el local está abierto.

Además, se maneja una distribución de tipo corto y largo para la mayoría de los frutos ofertados.

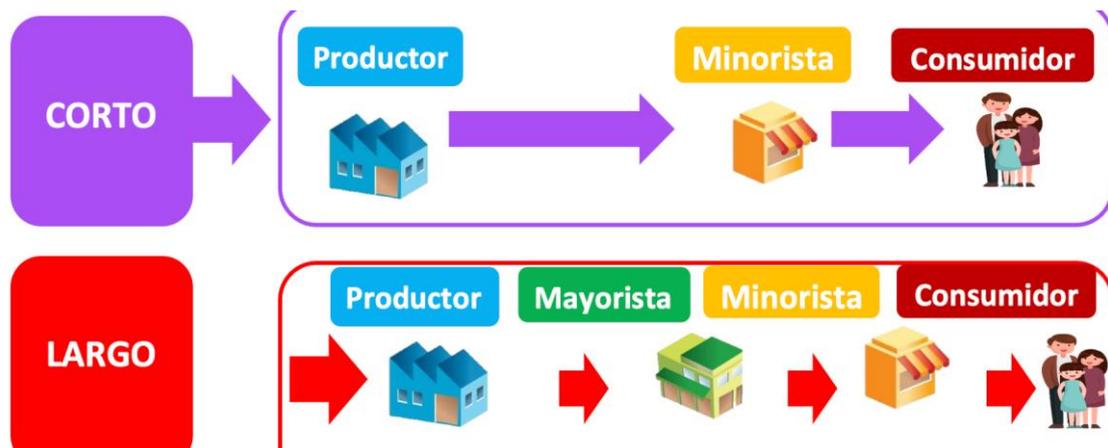


Figura 6-3: Distribución

Elaborado por: García F. 2022



Figura 7-3: Empaque de distribución al consumidor

Elaborado por: García (2022).

Promoción

Actualmente la empresa solo maneja publicidad local, en medios locales como radios y tv provincial. Se propone la utilización de redes sociales y publicidad tradicional destinando un presupuesto detallado en el plan financiero.

Con este plan de Márketing se determina un presupuesto de ventas de:

Tabla 21-3: Ingreso proyectado

INGRESO PROYECTADO (VENTAS)					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas					
Frutos secos					
	76,382	91,052	99,735	110,245	114,256
	\$	\$	\$	\$	\$
	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$
VENTAS	76,382.34	91,052.00	99,735.24	110,245.00	114,256.00

Elaborado por: García F. 2022

3.3.5.8. Plan de operaciones

Dentro de las actividades a desarrollar por la empresa, se destacan procesos fundamentales tales como: Recepción y procesado de insumos, captación de clientes, ventas y resolución de quejas.

En la etapa de recepción y procesado, se hacen todos los esfuerzos por la empresa en recibir los insumos, inspeccionar el estado de la carga y la cantidad para seguir con el procesamiento donde se procede a envasar los distintos productos en los formatos disponibles según su envase para finalmente llevarlos para su almacenamiento en las bodegas y local de ventas.

Proceso de Compras

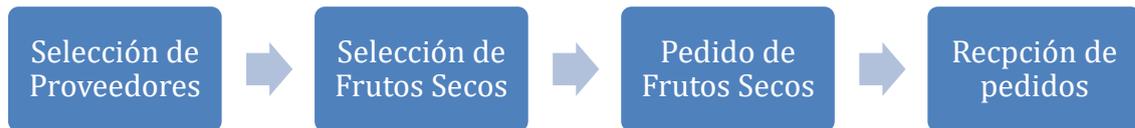


Figura 8-3: Proceso de compra

Elaborado por: García F. 2022

Proceso de almacenaje



Figura 9-3: Proceso de almacenaje

Elaborado por: García F. 2022

Proceso de Venta



Figura 10-3: Proceso de venta

Elaborado por: García (2022).

Tabla 22-3: Presupuesto de Compras

Capacidad de Producción	Unidades Semanales	Unidad Mensual	Unidad Anual
frutos secos grs.	106	2120	25440

Elaborado por: García F. 2022

3.3.5.9. Plan de Gestión Humana

En esta sección se presenta la estructura organizacional general de la empresa GRUGAR, esta estructura consiste en dividir el trabajo en unidades especializadas, con niveles de jerarquía, objetivos y deberes que permiten definir y especifica claramente las responsabilidades de cada área así también permitir que cada jefe de área supervise aquellos trabajadores puntos que le competen.

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa, lo que corresponde a la presentación de la estructura que tendrá. Se tiene que observar la relación formal que existe entre cada persona del equipo de trabajo.

Estructura Organizacional

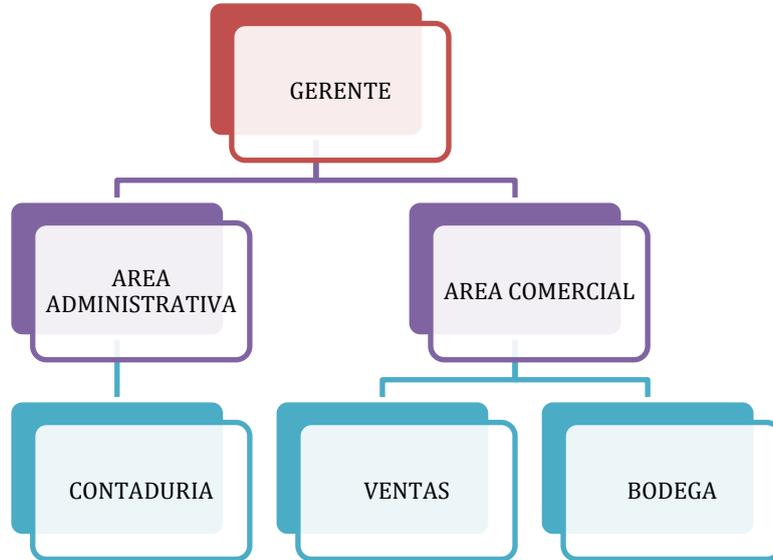


Figura 11-3: Estructura organizacional

Elaborado por: García F. 2022

La estructura organizacional está definida por el personal o recurso humano que prestará sus servicios para la empresa y tendrá por objetivo generar la comercialización de los productos ofertados y a su vez serán los ejecutores del plan propuesto.

En este caso se designa las funciones principales para el Gerente de GRUGAR, se contará con un área administrativa dirigido por una contadora / secretaria; un área comercial que se integra por un expendedor o vendedor de los productos y un bodeguero.

Tabla 23-3: Rol de pagos y provisiones

ROL DE PAGOS									
NÓMINA	CARGO	INGRESOS			TOTAL INGRESOS	DESCUENTOS		TOTAL DESCUENTOS	LIQUIDO A PAGAR
		SBU	H. EXTRAS	OTROS		APORTE INDIVIDUAL IESS	RFIR TRABAJADOR		
PERSONAL ADMINISTRATIVO									
	Gerente	\$ 450.00			\$ 450.00	\$ 42.53		\$ 42.53	\$ 407.48
	Contador	\$ 400.00			\$ 400.00	\$ 37.80		\$ 37.80	\$ 362.20
					\$ -	\$ -		\$ -	\$ -
SUB TOTAL		\$ 850.00	\$ -	\$ -	\$ 850.00	\$ 80.33	\$ -	\$ 80.33	\$ 769.68
PERSONAL DE VENTAS									
	Bodeguero	\$ 425.00			\$ 425.00	\$ 40.16		\$ 40.16	\$ 384.84
SUB TOTAL		\$ 425.00	\$ -	\$ -	\$ 425.00	\$ 40.16	\$ -	\$ 40.16	\$ 384.84

ROL DE PROVISIONES									
NÓMINA	CARGO	BASE IMPONIBLE	BENEFICIOS SOCIALES ADICIONALES					TOTAL PROVISIÓN	
			APORTE Patronal IESS	XIII SUELDO	XVI SUELDO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA		
PERSONAL ADMINISTRATIVO									
	Gerente	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 33.33	\$ 18.75	\$ 37.50	\$ 181.76	
	Contador	\$ 400.00	\$ 48.60	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 16.67	\$ 33.33	\$ 165.27	
SUB TOTAL		\$ 850.00	\$ 103.28	\$ 70.83	\$ 66.67	\$ 35.42	\$ 70.83	\$ 347.03	
PERSONAL DE VENTAS									
	vendedor	\$ 400.00	\$ 48.60	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 16.67	\$ 33.33	\$ 165.27	
SUB TOTAL		\$ 400.00	\$ 48.60	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 16.67	\$ 33.33	\$ 165.27	

Elaborado por: García F. 202

Funciones

Tabla 24-3: Gerente

 <p>GRUGAR GRU-GAR LA EXCELENCIA EN TRANSPORTE AGRICOLA</p>	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo:	Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Gestionar el manejo eficiente de los recursos económicos y financieros de una organización.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtención de Fondos sean propios de la empresa o externos. ➤ Conocer sobre los resultados de los estados financieros. ➤ Conocer la cartera de clientes. ➤ Emplear los fondos de manera adecuada y rentable ➤ Tomar decisiones de inversión. ➤ Medir el desempeño de la empresa ➤ Ejecutar, controlar y cumplir con las metas establecida en la empresa. ➤ Controlar los costos y gastos de la empresa. ➤ La distribución de las utilidades a sus dividendos, si se capitaliza o se reparte a los dividendos. 	
PERFIL EMPRESARIAL	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Título de tercer Nivel
CARRERA A FIN:	Ingeniero Financiero o Administración de Empresa
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año de experiencia
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de análisis ➤ Capacidad de trabajo bajo presión ➤ Capacidad para trabajar en equipo. ➤ Capacidad de liderazgo y actitud empresarial. ➤ Capacidad de Tomar decisiones oportunas y eficientes. ➤ Capacidad de mediar problemas y solución inmediata. ➤ Atención al cliente externo e interno. 	

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 25-3: Contador

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo:	Contador/a
Supervisa:	Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Elaborar los estados financieros y conocer los costos y gastos detallados de cada una de las inversiones que realiza la empresa.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener la información financiera y elaborar los estados financieros. ➤ Establecer cuáles son las obligaciones de corto y largo plazo. ➤ Redactar, archivar y revisar los documentos. ➤ Conocer sobre los resultados de los estados financieros. ➤ Conocer la cartera de clientes. ➤ Registrar los ingresos y gastos de la empresa. ➤ Registrar en el inventario el ingreso de nuevos productos. ➤ Registrar el pago de sueldos, salarios y vacaciones de los colaboradores. ➤ Medir el desempeño de la empresa ➤ Dar a conocer si existió pérdida o ganancia en el año en curso. 	
PERFIL EMPRESARIAL	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Título de tercer Nivel
CARRERA A FIN:	Ingeniero en Contabilidad, Auxiliar contable, Licenciado en tributación.
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año de experiencia
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honestidad ➤ Capacidad de análisis ➤ Capacidad de adaptación ➤ Capacidad de organización ➤ Conocimiento sobre finanzas ➤ Capacidad de trabajo bajo presión ➤ Capacidad para trabajar en equipo. ➤ Capacidad de usa herramientas informáticas y profesionales. ➤ Empoderamiento de la empresa. ➤ Capacidad de mediar problemas y solución inmediata. ➤ Atención al cliente externo e interno. 	

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 26-3: Jefe área comercial

GRUGAR	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
	
Nombre del cargo:	Jefe de área Comercial
Supervisa:	Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Realizar las proformas de pedidos de las diferentes líneas de productos, concretar y mantener las relaciones con clientes por medio de la planificación.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar la satisfacción de los clientes. ➤ Analizar los hábitos y estudio del perfil de consumo ➤ Determinar que productos tienen mayor rotación ➤ Ofrecer la mejor experiencia de comprar ➤ Generar la fidelidad de compra, por medio de promociones. ➤ Tener los mejores precios con relación a la competencia. ➤ Realizar el estudio de mercado para posibles expansiones ➤ Diseño del proceso de ventas. ➤ Planificar estrategias de ventas. ➤ Crear un ambiente laboral empoderado con la empresa. ➤ Motivar a los colaboradores. ➤ Garantizar la coordinación de las acciones. ➤ Implementar y aplicar políticas y normas al personal. ➤ Medir el desempeño de la personal 	
PERFIL EMPRESARIAL	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Título de tercer Nivel
CARRERA A FIN:	Ingeniería Marketing, Ingeniero en administración de empresas, Ingeniero Financiero
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año de experiencia
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso ➤ Capacidad de adaptación ➤ Capacidad de organización ➤ Capacidad de trabajo bajo presión ➤ Capacidad para trabajar en equipo. ➤ Capacidad de manejo del personal ➤ Empoderamiento de la empresa. ➤ Capacidad de mediar problemas y solución inmediata. ➤ Atención al cliente externo e interno. 	

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 27-3: Bodeguero

GRUGAR	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
	
Nombre del cargo:	Bodeguero/a
Supervisa:	Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Registrar toda la entrada y salida de cada producto, la logística debe ser coordinada y supervisada para controlar la mercadería.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar la Clasificación cada producto por la calidad de los mismos. ➤ Verificación de caducidad de los productos. ➤ Revisar fecha de adquisición de los productos. ➤ Categorizar los productos para determinar su precio. ➤ Supervisar los precios asignados a cada producto. ➤ Mejorar constantemente cada uno de los procesos de producción de manera eficiente y eficaz. ➤ Limpieza de cada área designada para la colocación de los productos. ➤ Protocolo de manejo y manipulación de los productos. ➤ Conteo físico espontaneo para verificar las existencias de los mismos. ➤ Mantener un proceso de manejo y manipulación de productos ➤ Crear un ambiente laboral empoderado con la empresa. ➤ Motivar a los colaboradores. ➤ Mantener un manual de prevención de riesgos ➤ Implementar y aplicar políticas y normas al personal. ➤ Verificar los canales de distribución ➤ Optimizar los espacios de distribución de los productos. 	
PERFIL EMPRESARIAL	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
CARRERA A FIN:	Administración de Bodega e inventarios
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año de experiencia
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso ➤ Capacidad de adaptación ➤ Capacidad de organización ➤ Capacidad de trabajo bajo presión ➤ Capacidad para trabajar en equipo. ➤ Capacidad de solucionar inconvenientes. ➤ Empoderamiento de la empresa. 	

Elaborado por: García F. 2022

3.3.5.10. Plan de Finanzas

El plan financiero contará con los principales rubros de inversión y los presupuestos establecidos en cada plan a realizar. Además, conocerá los presupuestos de costos y gastos de la empresa GRUGAR, y los ingresos proyectados al implementar este modelo de negocio.

Activos

En el rubro activos estará contemplado por el capital de trabajo como factor indispensable del valor monetario requerido para poder operar y comercializar según la demanda calculada, representando un 6.65% del valor total de la inversión. Por otra parte, los activos fijos representan el 90.02% del valor total de activos; el activo diferido representa 3.33%, siendo parte de un gasto que será amortizable según los años proyectados del plan financiero.

Tabla 28-3: Activos

RUBROS DE INVERSIÓN	TOTAL, INVERSION INICIAL	%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2,635.00	6.65%
inversión inicial	\$ 2,635.00	6.65%
ACTIVOS FIJOS		
Terrenos	\$ 6,000.00	15.13%
Edificio	\$ 15,000.00	37.84%
Equipo de Oficina	\$ 291.00	0.73%
Maquinaria	\$ 14,148.00	35.69%
Mobiliario	\$ 100.00	0.25%
Equipo de Cómputo	\$ 150.00	0.38%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 35,689.00	90.02%
ACTIVO DIFERIDO		
Gasto de Constitución	\$ 900.00	2.27%
Gastos de Organización	\$ 100.00	0.25%
Gastos de Instalación	\$ 120.00	0.30%
Gastos de Investigación	\$ 100.00	0.25%
Patentes y Marcas	\$ 100.00	0.25%
	\$ -	
	\$ -	
TOTAL, ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1,320.00	3.33%
TOTAL, INVERSIONES	\$ 39,644.00	100.00%

Elaborado por: García F. 2022

El valor total de la inversión constituye \$ 39644.00.

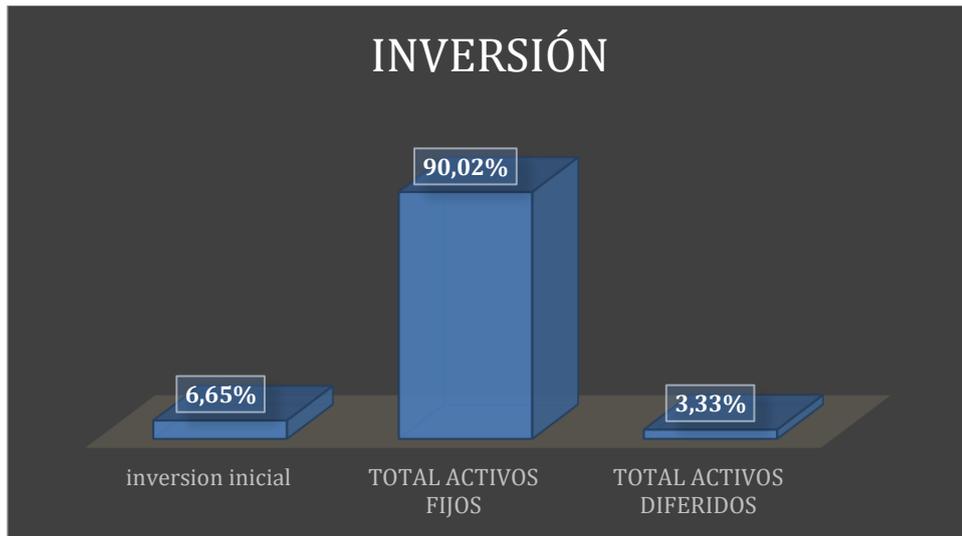


Gráfico 13-3: Inversión

Elaborado por: García F. 2022

Capital de trabajo

Como se pudo observar en el valor de la inversión total el capital de trabajo representa la fuente de ingresos mínima con la que deberá contar mes a mes la empresa para cumplir con sus obligaciones y lograr su comercialización.

Tabla 29-3: Capital de trabajo

CONCEPTO	V/MES
MANO DE OBRA	\$ 1,400.00
MATERIA PRIMA	\$ 500.00
SUELDOS	\$ 400.00
ÚTILES DE OFICINA	\$ 100.00
MATERIALES	\$ 200.00
SERVICIOS	\$ 35.00
TOTAL	\$ 2,635.00

Realizado por: García F. 2022

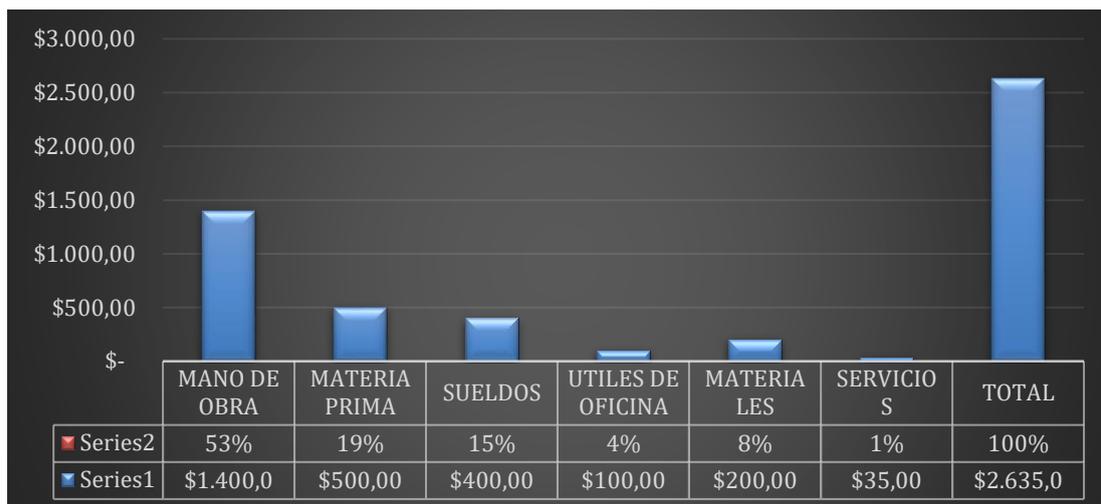


Gráfico 14-3: Capital

Elaborado por: García F. 2022

Pasivos

El valor de financiamiento del que hace uso la empresa representa en el largo plazo un 27.14% siendo una fuente externa generadora de un gasto financiero.

Por otra parte, el capital social corresponde a un financiamiento propio y corresponde a un 72.86%, valor que identifica en plenas facultades de decisión a los inversionistas o dueños de la empresa GRUGAR.

Tabla 30-3: Financiamiento

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

PASIVO	\$	10,761.00	27.14%
Prestamos Largo Plazo	\$	10,761.00	27.14%
PATRIMONIO	\$	28,883.00	72.86%
Capital Social	\$	28,883.00	72.86%
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO (FINANCIAMIENTO)	\$	39,644.00	100.00%

Elaborado por: García F. 2022



Gráfico 15-3: Financiamiento

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 31-3: Presupuesto de cotos de comercialización

PRESUPUESTO DE COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

COSTOS ANUALES	1	2	3	4	5
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
COSTO DIRECTO					
Materia Prima Directa	\$ 477.00	\$ 503.38	\$ 531.21	\$ 560.59	\$ 591.59
Mano de Obra Directa	\$ 4,618.05	\$ 4,873.43	\$ 5,142.93	\$ 5,427.33	\$ 5,727.46
Prestaciones Sociales	\$ 2,081.98	\$ 2,197.11	\$ 2,416.82	\$ 2,658.51	\$ 2,924.36
COSTO INDIRECTO (G. PLANTA)					
insumos panificación	\$ 3,000.00	\$ 3,165.90	\$ 3,340.97	\$ 3,525.73	\$ 3,720.70
prestaciones Sociales	\$ 2,500.00	\$ 2,638.25	\$ 2,784.15	\$ 2,938.11	\$ 3,100.59
Seguro	\$ 4,000.00	\$ 4,221.20	\$ 4,454.63	\$ 4,700.97	\$ 4,960.94
Depreciaciones de la maquinaria y equipo de planta	\$ 2,253.90	\$ 2,253.90	\$ 2,253.90	\$ 2,203.90	\$ 2,203.90
	\$ 11,753.90	\$ 12,279.25	\$ 12,833.65	\$ 13,368.71	\$ 13,986.13
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 18,930.93	\$ 19,853.17	\$ 20,924.62	\$ 22,015.14	\$ 23,229.54

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 32-3: Presupuesto de gastos

PRESUPUESTOS DE GASTOS					
GASTO DE ADMINISTRACIÓN	1	2	3	4	5
Sueldos (Administrativos)	\$ 9,236.10	\$ 11,822.21	\$ 15,132.43	\$ 19,369.51	\$ 24,792.97
Prestaciones Sociales	\$ 4,164.30	\$ 5,330.30	\$ 6,822.79	\$ 8,733.17	\$ 11,178.46
Servicios Básicos	\$ 420.00	\$ 537.60	\$ 688.13	\$ 880.80	\$ 1,127.43
Amortizaciones A Diferidos	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00
TOTAL, GASTO DE ADMINISTRACIÓN	\$ 14,084.40	\$ 17,954.11	\$ 22,907.34	\$ 29,247.48	\$ 37,362.85
GASTO DE VENTAS					
Sueldos (x Ventas)	\$ 6,327.24	\$ 8,098.87	\$ 10,366.55	\$ 13,269.18	\$ 16,984.56
Prestaciones Sociales	\$ 1,983.20	\$ 2,538.50	\$ 3,249.27	\$ 4,159.07	\$ 5,323.61
Publicidad y Promoción	\$ 1,000.00	\$ 1,280.00	\$ 1,638.40	\$ 2,097.15	\$ 2,684.35
Transporte de materias o insumos	\$ 800.00	\$ 1,024.00	\$ 1,310.72	\$ 1,677.72	\$ 2,147.48
Comisiones en Ventas	\$ 420.00	\$ 537.60	\$ 688.13	\$ 880.80	\$ 1,127.43
TOTAL GASTO DE VENTA	\$ 10,530.44	\$ 13,478.96	\$ 17,253.07	\$ 22,083.93	\$ 28,267.43
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses	\$ 4,616.47	\$ 1,231.06	\$ 923.29	\$ 615.53	\$ 307.76
TOTAL, GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,616.47	\$ 1,231.06	\$ 923.29	\$ 615.53	\$ 307.76
TOTAL, GASTOS	\$ 29,231.31	\$ 32,664.13	\$ 41,083.71	\$ 51,946.94	\$ 65,938.05

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 33-3: Ingreso proyectado

INGRESO PROYECTADO (VENTAS)						
AÑOS	1	2	3	4	5	
Ventas						
Frutos secos	76,382	91,052	99,735	113,554	125,216	
	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	
TOTAL VENTAS	\$ 76,382.34	\$ 91,052.00	\$ 99,735.24	\$ 113,553.98	\$ 125,215.69	

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 34-3: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
RUBROS	1	2	3	4	5	
Ventas	\$ 77,140.01	\$ 79,711.35	\$ 82,282.68	\$ 84,854.01	\$ 87,425.35	
(-) (Costo de Ventas)	\$ 18,930.93	\$ 19,853.17	\$ 20,924.62	\$ 22,015.14	\$ 23,229.54	
(=) Utilidad Bruta en Ventas	\$ 58,209.08	\$ 59,858.18	\$ 61,358.06	\$ 62,838.87	\$ 64,195.81	
Gastos Operativos:						
(-) Gastos Administrativos	\$ 14,084.40	\$ 17,954.11	\$ 22,907.34	\$ 29,247.48	\$ 37,362.85	
(-) Gasto de Ventas	\$ 10,530.44	\$ 13,478.96	\$ 17,253.07	\$ 22,083.93	\$ 28,267.43	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 33,594.24	\$ 28,425.10	\$ 21,197.64	\$ 11,507.46	\$ -1,434.48	
(-) Gastos Financieros	\$ 4,616.47	\$ 1,231.06	\$ 923.29	\$ 615.53	\$ 307.76	
(=) UAI	\$ 28,977.77	\$ 27,194.04	\$ 20,274.35	\$ 10,891.93	\$ -1,742.25	
(-)15% Utilidad Trabajadores	\$ 4,346.67	\$ 4,079.11	\$ 3,041.15	\$ 1,633.79	\$ -261.34	
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 24,631.11	\$ 23,114.94	\$ 17,233.20	\$ 9,258.14	\$ -1,480.91	
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 6,157.78	\$ 5,778.73	\$ 4,308.30	\$ 2,314.53	\$ -370.23	
(=) UTILIDAD NETA	\$ 18,473.33	\$ 17,336.20	\$ 12,924.90	\$ 6,943.60	\$ -1,110.68	

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 35-3: Flujos netos de caja

	FLUJOS NETOS DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
(=) UTILIDAD NETA		\$ 17,990.32	\$ 24,565.87	\$ 24,050.91	\$ 23,130.36	\$ 15,993.86
(+) DEPRECIACIONES		\$ 2,253.90	\$ 2,253.90	\$ 2,253.90	\$ 2,203.90	\$ 2,203.90
(+) AMORTIZACIONES		\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00
(+) VALOR RESIDUAL ACTIVOS FIJOS						\$ 18,519.50
(+) RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO		\$ 2,635.00	\$ 1,054.00	\$ 1,475.60	\$ 516.46	\$ 2,272.42
INVERSIÓN INICIAL	-28883					
CRÉDITOS	-10761					
(-) AMORTIZACIÓN DEL CAPITAL DE LA DEUDA		\$ 400.00	\$ 2,152.20	\$ 2,152.20	\$ 2,152.20	\$ 2,152.20
FLUJOS NETOS DE CAJA	-39644	\$ 22,743.22	\$ 25,985.57	\$ 25,892.21	\$ 23,962.52	\$ 37,101.48

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 36-3: Cálculo de la tasa de descuento

CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	Participación	Tasa de Interés	Tasa Ponderada
CAPITAL SOCIAL	\$ 28,883.00	76.2%	6.00%	4.57%
BAN	9000	23.76%	14.30%	3.40%
COOP SAN JOSE LTDA		0.00%		0.00%
TOTAL	37883	100%		7.97%

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 37-3: Cálculo del van

CALCULO DEL VAN

Tasa de descuento	7.97%
Sumatoria FCN Actualizados	\$106,839.32
Inversión Inicial	-39644
Total Inversión	
VAN	\$67,195.32

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 38-3: Cálculo relación beneficio costo

CALCULO RELACIÓN BENEFICIO COSTO

VNA	\$106,839.32
TOTAL INVERSIÓN	\$ -39,644.00
RELACION BENEFICIO COSTO	\$2.69

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 39-3: Cálculo de la tasa interna de retorno

Cálculo de la tasa interna de retorno						
	-39644	\$ 23,226.23	\$ 18,755.90	\$ 14,766.20	\$ 7,775.76	\$ 19,996.94
TIR	14.6%					

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 40-3: Costo de oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD	
TASA PASIVA SISTEMA FINANCIERO	6.50%
TASA DE DESCUENTO	7.97%
TMAR (TASA MINIMA DE RENTABILIDAD ACEPTADA POR ACCIONISTAS)	
Tasa de Inflación	-1.28%
Riesgo País	7.41%
Tasa Pasiva de Interés	4.56%
TMAR (TASA MINIMA DE RENTABILIDAD ACEPTADA POR ACCIONISTAS)	10.69%

Elaborado por: García F. 2022

Tabla 41-3: Periodo de recuperación vs flujo acumulado

	periodo de recuperación	flujo acumulado
0	-39644	
1	22743.2	22743.2
2	25985.6	48728.8
3	25892.2	74621.0
4	23962.5	98583.5
5	37101.5	135685.0

Elaborado por: García F. 2022

El periodo de recuperación en la inversión realizada se da en el segundo año.

Tabla 42-3: Punto de Equilibrio

AÑO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	VENTAS	PUNTO DE EQUILIBRIO
1	\$ 7,177.03	\$ 11,753.90	\$77,140.01	\$ 8,467.18
2	\$ 7,573.92	\$ 12,279.25	\$79,711.35	\$ 8,953.12
3	\$ 8,090.97	\$ 12,833.65	\$82,282.68	\$ 9,586.12
4	\$ 8,646.43	\$ 13,368.71	\$84,854.01	\$ 10,263.43
5	\$ 9,243.41	\$ 13,986.13	\$87,425.35	\$ 11,003.78

Elaborado por: García F. 2022

El punto de equilibrio está considerado en el valor de ventas que deberá alcanzar GRUGAR, sin incurrir en pérdidas. Para esto se puede observar por cada año proyectado el valor que deberá ser alcanzado y declarado como venta neta de las operaciones de comercialización.

CONCLUSIONES

Al establecer el marco teórico se pudo obtener una base consolidada que proporciona argumentos específicos que fueron utilizados para establecer la estructura de la propuesta realizada para la empresa GRUGAR, a su vez se definió los principales componentes en cada fase de estudio para realizar una comercialización efectiva de los productos ofertados por la empresa y lograr la satisfacción de la demanda.

La factibilidad de comercialización de frutos secos en la ciudad de Chimbo se determinó con la ayuda de un diagnóstico preciso realizado a la empresa con el fin de determinar sus principales factores organizacionales, comerciales y financieros a fin de reconocerlos y proponer acciones de cambio para mejorar los procesos, la oferta y por consiguiente la rentabilidad de sus inversionistas.

Una vez realizado el diagnóstico se pudo establecer un plan de negocios estructurado a medida de la empresa, obteniendo así un recurso o herramienta empresarial para que la organización pueda comercializar sus productos en el mercado local y pueda expandir su cobertura a cantones cercanos, este plan inició conociendo su mercado objetivo, ordenando sus recursos humanos, financieros y administrativos por lo que, se pudo definir objetivos de comercialización y posicionamiento de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer uso del marco teórico como un documento técnico que puede utilizarse como una guía para futuras investigaciones con el fin de proporcionar argumentos específicos que la microempresa puede seguir adaptando a las necesidades o incluso mejorar o ampliar su cobertura de comercialización.

Es importante que se realice un diagnóstico adecuado para conocer la situación actual de la microempresa; por cuanto, se pueden conocer los diferentes factores organizacionales, comerciales y financieros que pueden ser mejorados o potencializarlos con el objetivo de mejorar las condiciones empresariales de la organización, este diagnóstico debe ser contemplado como la fase inicial antes de establecer cualquier herramienta administrativa.

Es indispensable que la microempresa GRUGAR implemente la propuesta presentada puesto que el plan de negocios estructurado está enfocado en mejorar la comercialización e incrementar la rentabilidad de la empresa, a través del trabajo realizado en cada una de las fases del plan establecido a medida de los recursos de la organización.

GLOSARIO

Capacitación administrativa: Define habilidades especiales y fortalezas del área de talento humano (Chiavenato, 2018).

Empresa: Agrupación de todos los establecimientos propiedad. Una empresa puede consistir en un único establecimiento independiente o puede incluir sucursales u otros establecimientos bajo el mismo propietario y control (Chiavenato, 2018).

Empresario: Es quien asume el riesgo financiero del inicio o apertura, la operación, gerencia de un negocio y el control de este (Chiavenato, 2018).

Estadística: Método científico o ciencia de previsión de hechos futuros con base en el conocimiento de datos pasados y presentes (Chiavenato, 2018).

Estado de resultados: Es el informe que muestra las ganancias y las pérdidas del negocio, es decir los ingresos netos a un tiempo específico (Chiavenato, 2018)

Modelo de Negocio: Método por el cual una compañía genera ingresos.

Perfil Empresarial: Definición concisa y descripción de su negocio deseado, y cómo planea llevarlo a cabo (Chiavenato, 2018)

Plan de Negocio: Esquema por escrito que evalúa todos los aspectos de un negocio (Chiavenato, 2018)

Un control financiero apto: La mayoría de los emprendedores no tiene experiencia en contabilidad y debe regresar a la escuela para adquirir estas habilidades.

Un enfoque consistente en el negocio: Por lo general, a los especialistas en un producto o servicio les va mejor que a los que no se especializan. Enfoque sus esfuerzos en algo que hace tan bien que no tendrá que competir solo en base a precio (Chiavenato, 2018).

BIBLIOGRAFÍA

Amaluiza, C. (2017). Como diseñar un plan de negocios. Primera Edición. BUENOS AIRES.

Arévalo, M. (2019). *Planificación estratégica*. Riobamba: Unach.

Aznar, J. S., Gallego, M. R., & Medianero, M. S. (2019). *Modelo Canvas*. Madrid: Editorial CEP, S.L.

Bernal. (2015). En *Metodología de la Investigación*. Mexico.

Carrasco, M. (2015). En *Diseño de un modelo Administrativo* .

Carrera, A. (2018). *Análisis competitivo*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Chiavenato, I. (2018). *Administración Teórica, proceso y práctica*. Mc. Graw-Hill Interamericano.

Córdova. (2017). *Proceso Crediticio*. México: Editorial Digital UNID.

Costa, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de porter en la asociación de productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017. *Tesis de Pregrado*. Universidad Católica del Ecuador, Quito.

Domínguez, R. (2015). *Análisis de factores internos y externos*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>

Economía . (2021). *Calculadora de muestras*. Obtenido de https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

Fernández, D. (2018). Cierre de empresas en Ecuador. No existe competitividad. Quito: Mariscal.

Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires: Editorial Maipie.

García, F. (2021). *Cobranzas*. Quito: Mariscal.

García, P. (2021). *Análisis Estratégico*. Bogotá: Primex.

Hill, J. &. (2016). En *Administración Estratégica (8a ed.)*. (pág. 58). México D.F: McGraw-Hill.

KOTLE, P. Y. (2014). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.

Lara, H. (2021). Análisis de competitividad de una empresa del sector. *Tesis Post grado*. Universidad Andina, Quito. Obtenido de .

Mantilla, S. (2018). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogota: Norma.

Martínez, J. (2020). Diseño de un plan de negocios para la implementación de una tienda de comercialización de ropa infantil personalizada en el sector norte de la ciudad de Quito. *Tesis de ingeniería*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, Riobamba. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/1073>

Moreano. (2018). Modelo de gestión. (*Tesis de Ingeniería*). Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/19224>

Peralta, K., & Lindao, M. (2018). Diseño de un modelo de negocio. *Tesis de Ingeniería*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Rodríguez, C. (2021). *Plan estratégico*. EPOCH

Serna. (2019). *Planeacion y gestion esytrategica*. En Serna. Colombia: Legis.