

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA

“INDOAMERICA”

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
NEGOCIOS**

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UVILLA
DESHIDRATADA EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE
QUITO AÑO 2016

Trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniero en
Administración de Empresas y Negocios

AUTOR:

Carlos Enrique Cadena Valencia

TUTOR:

Ing. Andrés Felipe Pérez Paredes, Mgs

QUITO - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Director del trabajo de Investigación “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UVILLA DESHIDRATADA EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2016”, presentado por Cadena Valencia Carlos Enrique, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito,

EL TUTOR

Ing. Andrés Felipe Pérez Paredes, Mgs

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del título de Ingeniero/a en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Sr. Carlos Enrique Cadena Valencia

CC.171758212-4

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Carlos Enrique Cadena Valencia, declaro ser autor del “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UVILLA DESHIDRATADA EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2016”, como requisito para optar al grado de “Ingeniería en Administración de Empresas y de Negocios”, autorizo al sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológico Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del (RDI-UTI) podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del País y del exterior, con los cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológico Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológico Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito al día Martes 11 del mes de Octubre del año 2016, firmo conforme:

Autor:

Número de cédula: 171758212-4

Dirección: Calle Consuelo Benavidez E18-236 y T

Correo Electrónico: carlos.cadenahm@gmail.com

Teléfono: 09-96016869 – 09-97308338

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito,

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL

F.....

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico este plan de negocios a mi esposa, mi hija por ser quienes me inspiraron para la conclusión de mi carrera.

A mis padres, mis hermanos, mis suegros, cuñados y amigos por su apoyo y consejos.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi corazón.

Carlos Enrique Cadena Valencia

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Indoamérica por la oportunidad de incrementar mis conocimientos mediante a sus extraordinarios docentes.

A mi esposa y a mi hija por su apoyo incondicional el cual me ha no desmayar y así poder cumplir este importante objetivo para mi crecimiento profesional.

A mis padres, hermanos, suegros y cuñados quienes siempre han estado motivándome y pendientes hasta el final.

Al Ing. Andrés Felipe Pérez Paredes Mgsp por compartir sus conocimientos en la elaboración de este plan brindándome una excelente asesoría y consejos.

Gracias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DEGRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE IMÁGENES	xv
SUMARIO INVESTIGATIVO	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	9
IDEADENEGOCIO.....	9
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.....	9
1.1.1 Pasos dados hasta el momento para poner en marcha el proyecto.	10
1.1.2 Problemas encontrados hasta el momento.	11
1.1.3 Problemas que se prevén.	12
1.1.4 Soluciones.....	12
1.1.5 Contactos realizados para la puesta en marcha.	13
1.1.6 Papel que juega cada socio en la puesta en marcha.....	14
CAPÍTULO II	16
ÁREA DEMARKETING	16
2.1 DEFINICIÓN DE MERCADO.....	16
2.1.1 Qué mercado va a tocar en general.....	17
2.1.2 Necesidades que cubre.....	34
2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	34
2.2.1 Especificación del Servicio o Producto.	34

2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.....	36
2.2.3 Presentación del Servicio o Producto.	37
2.2.4 Precio del Producto o Servicio	37
2.2.5 Promoción y publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación)	39
2.2.6 Sistema de distribución a utilizar. (Canales de Distribución).....	40
2.2.7 Seguimiento de Clientes	40
2.2.8 Especificar mercados alternativos.	41
2.3 DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	41
2.3.1 Descripción de la competencia.	41
2.3.2 Definir puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos los del proyecto propio.	42
2.4 DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO POR PERIODOS	43
2.4.1 Determinación de Costos variables.	43
2.4.2 Determinación de Costos Fijos.....	44
2.4.3 Determinación de costo total del producto o servicio.	45
2.4.4 Comparación con los precios de la competencia y explicar en qué se basa las diferencias, argumentar el precio fijado.....	46
CAPÍTULO III.....	48
ÁREA DE PRODUCCIÓN	48
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	48
3.1.1 Descripción de proceso de transformación.....	49
3.1.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	55
3.1.2.1 Instalaciones.....	55
3.1.2.2 Equipos, muebles y enseres del proyecto	56
3.1.2.3 Personal que trabaja en la empresa	56
3.1.3 Tecnología a aplicar.	57
3.2 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES	57
3.2.1 Ritmo de producción.....	57
3.2.2 Nivel de inventario promedio.	58
3.2.3 Número de trabajadores.	59
3.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	61
3.3.1 Capacidad de Producción Futura.	61

3.4 DEFINICIÓN DE MATERIAS PRIMAS	62
3.4.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.....	62
3.5 CALIDAD.....	63
3.5.1 Método de Control de Calidad	63
3.6 NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN	68
3.6.1 Seguridad de higiene ocupacional	68
3.6.2 Salud e higiene del personal	69
CAPÍTULO IV	72
ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	72
4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	72
4.1.1 Visión de la Empresa.	72
4.1.2 Misión de la Empresa:	72
4.1.3 Objetivo General.....	73
4.1.4 Objetivos Específicos	73
4.1.5 Análisis FODA	74
4.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.....	77
4.2.1 Organigrama de la empresa para definir la organización interna.....	77
4.2.2 Describa brevemente los cargos del organigrama.	80
4.3 CONTROL DE GESTIÓN	87
4.3.1 Haga un listado de los indicadores de gestión necesarios	87
4.4 NECESIDADES DE PERSONAL	88
4.4.1 Especificar cuánto personal necesitará hasta un horizonte de tres años	88
CAPÍTULO V	89
ÁREA JURÍDICO LEGAL	89
5.1 Determinación de la forma jurídica.....	89
5.1.1 Patentes y Marcas	92
5.1.2 Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales (Patentes, Inicio de Actividades, etc).	92
CAPÍTULO VI.....	95
ÁREA FINANCIERA.....	95
6.1 PLAN DE INVERSIONES	95

6.2 PLAN DE FINANCIAMIENTO	96
6.3 CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS	98
6.4 Cálculo de Ingresos	105
6.5 Flujo de Caja	106
6.6 Punto de equilibrio	107
6.7 Estado de Resultados proyectado	110
6.8 Evaluación financiera	110
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXO 1	121
ENCUESTA	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.-1. Valor nutricional de la Uvilla.	3
Tabla N.-2. Empleados de la organización	15
Tabla N.-3. Dimensión Conductual.	17
Tabla N.- 4. Dimensión Geográfica	18
Tabla N.- 5. Habitantes de la parroquia por sexo.....	18
Tabla N.-6. Habitantes de la parroquia por grupo de edades	19
Tabla N.-7. Población Económicamente Activa	20
Tabla N.-8. Dimensión Demográfica	20
Tabla N.-9. Proyección de la población	21
Tabla N.- 10. Proyección de la demanda	22
Tabla N.-11. Proyección de la oferta hasta el 2020.	23
Tabla N.-12. Demanda potencial insatisfecha hasta el 2020.	23
Tabla N.-13. Resultado pregunta 1	27
Tabla N.-14. Resultado pregunta 2.	28
Tabla N.-15. Resultado pregunta 3.	29
Tabla N.-16. Resultado pregunta 4.	30
Tabla N.-17. Resultado pregunta 5.	31
Tabla N.-18. Respuesta pregunta 6	32
Tabla N.-19 . Respuesta pregunta 7.	33
Tabla N.-20. Valor nutricional de la Uvilla.	35
Tabla N.-21 Características y Beneficios.....	36
Tabla N.-22 . Puntos fuertes y débiles de la competencia vs. Empresa.....	43
Tabla N.-23. Costos y Gastos variables en la producción de la uvilla deshidratada.	44
Tabla N.- 24. Costos y Gastos fijos.....	45
Tabla N.-25. Costo y gastos totales de la uvilla deshidratada.....	46
Tabla N.-26. Comparación de precios con la competencia.....	47
Tabla N.- 27. Equipo, muebles y enseres del proyecto	56
Tabla N.- 28. Fuerza de trabajo necesaria para la elaboración del snack de uvilla deshidratada.....	56

Tabla N.- 29. Ritmo de trabajo.....	57
Tabla N.-30. Necesidad mensual de inventarios promedio.....	59
Tabla N.-31. Cargos y funciones de los empleados	60
Tabla N.-32. Capacidad de producción futura	62
Tabla N.-33. Proveedores de las materias primas	63
Tabla N.-34. Datos Diagrama de Pareto	66
Tabla N.-35. Matriz FODA.....	76
Tabla N.-36. Perfil del Gerente General	80
Tabla N.-37. Perfil del Contador.....	81
Tabla N.-38. Perfil del Jefe de Planta	82
Tabla N.-39. Perfil del Gerente Comercial	83
Tabla N.-40. Perfil del bodeguero.....	84
Tabla N.-41. Perfil del vendedor.....	85
Tabla N.-42. Perfil de los operarios	86
Tabla N.-43. Indicadores de gestión	87
Tabla N.- 44. Inversión del proyecto	96
Tabla N.-45. Capital de trabajo	97
Tabla N.-46. Formas de financiamiento.....	98
Tabla N.-47. Costos del proyecto.....	99
Tabla N.-48. Proyección de los costos del proyecto	100
Tabla N.-49. Gastos del proyecto.....	101
Tabla N.-50. Proyección de Gastos.....	102
Tabla N.-51. Mano de Obra	103
Tabla N.-52. Depreciación	104
Tabla N.-53. Proyección de la depreciación	105
Tabla N.-54. Ingresos del proyecto	105
Tabla N.-55. Proyección de los ingresos.....	106
Tabla N.-56. Flujo de caja.....	107
Tabla N.- 57. Punto de Equilibrio	109
Tabla N.- 58. Estado de Pérdida y Ganancias	110
Tabla N.-59. Cálculo de la tasa de descuento (TMAR).	112
Tabla N.-60. Recuperación de la Inversión.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.- 1. Principales destinos de las exportaciones de uvilla desde Ecuador.	5
Gráfico N.- 2. Aceptación del Producto.....	27
Gráfico N.-3. Consumo de fruta deshidratada.	28
Gráfico N.-4. Aspectos que influyen en adquirir la fruta deshidratada.	29
Gráfico N.- 5. Preferencia de fruta deshidratada.....	30
Gráfico N.- 6. Lugares más frecuentes para la compra de la uvilla deshidratada.	31
Gráfico N.-7. Tamaño de la presentación.	32
Gráfico N.- 8. Espacios de publicidad.	33
Gráfico N.- 9. Canales de Distribución.....	40
Gráfico N.- 10. Análisis de la competencia	42
Gráfico N.- 11. Precios de la competencia.....	47
Gráfico N.-12. Mapa de procesos	52
Gráfico N.-13. Diagrama de flujo funcional para la producción de la uvilla deshidratada.....	53
Gráfico N.-14. Pasos para la producción de la uvilla deshidratada	54
Gráfico N.-15. Diagrama de Pareto.....	67
Gráfico N.-16. Organigrama estructural de la Empresa CADENA CIA. LTDA	78
Gráfico N.-17. Organigrama funcional de CADENA CIA. LTDA	79
Gráfico N.-19. Punto de Equilibrio	109

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N.-1. Exportaciones de Uvilla año 2014	5
Imagen N.-2. Uvilla deshidratada	49
Imagen N.-3. Uvilla.....	64

SUMARIO INVESTIGATIVO

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE UVILLA DESHIDRATADA EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2016.

AUTOR: Carlos Enrique Cadena Valencia.

TUTOR: Ing. Andrés Felipe Pérez Paredes (Mgs)

La presente investigación tiene como tema PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UVILLA DESHIDRATADA EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2016. Este proyecto tiene como propósito evaluar la factibilidad de la producción y comercialización de la Uvilla Deshidratada en el sector norte de la ciudad Quito, y que tiene como objetivo general elaborar el plan de negocios y demostrar que el mismo es rentable. Una vez llevado a cabo el desarrollo del Plan se obtienen resultados que demuestran la viabilidad de implementar el proyecto, partiendo de que en todos los casos los indicadores y variables evaluadas, demuestran que para las condiciones propuestas son positivos. En el estudio de mercado, un elevado porcentaje de la población encuesta da muestra aceptación del producto y en la evaluación financiera, el TIR y el VAN demuestran lo económico y rentable que puede ser el producir uvilla deshidratada. Dicha conclusión le brinda a la empresa una herramienta que es sostenible en el desarrollo de su proceso productivo. Se utiliza la metodología de plan de mercado es la definida por la Universidad Indoamérica.

DESCRIPTORES: Plan de negocios, mercado, demanda, viabilidad, calidad, materia prima.

ABSTRACT

TEMA: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UVILLA DESHIDRATADA EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2016”.

AUTOR: Carlos Enrique Cadena Valencia.

TUTOR: Ing. Andrés Felipe Pérez Paredes (Mgs)

This research is themed BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COMPANY PRODUCTION AND MARKETING OF Uvilla DRIED IN NORTHERN SECTOR OF THE CITY OF QUITO 2016. This project aims to assess the feasibility of the production and marketing of Uvilla Dehydrated in the northern sector of the city Quito, and whose general aim is to develop the business plan and demonstrate that it is profitable. Once carried out the development of the Plan results demonstrating the feasibility of implementing the project are obtained, assuming that in all cases the indicators and variables assessed, demonstrate that the proposed conditions are positive. In the market study, a high percentage of the population surveyed sample product acceptance and financial evaluation, the IRR and NPV demonstrate the economic and profitable it can be to produce dehydrated uvilla. This conclusion gives the company a tool that is sustainable in developing their production process. The methodology of market plan is defined by the University Indoamérica used.

DESCRIPTORES: Business plan, market, demand, feasibility, quality, raw material.

INTRODUCCIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UVILLA
DESHIDRATADA EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE
QUITO AÑO 2016

Los orígenes de la uvilla, data de los tiempos del imperio Inca, cuyo origen se estima proviene de los valles andinos. Esta fruta posee una forma redonda u ovoide, cuyo tamaño puede llegar a compararse con el de uva grande, su piel es de un color amarillo brillante y posee una textura lisa cerácea. Su pulpa es jugosa con un ligero sabor agridulce, sus semillas son pequeñas y suaves, lo que permite que la fruta pueda ser comida en su totalidad.

La uvilla ha sido una fruta casi silvestre y de producción artesanal en nuestro país, hasta hace unos pocos años en que el mercado nacional y la posibilidad de exportaciones, han incidido para que se la cultive comercialmente. El cultivo se ha extendido a casi toda la serranía, con buenas posibilidades, en especial bajo invernadero, en donde se pueden obtener buenos rendimientos y sobre todo calidad.

Según datos de PROECUADOR, en la última década, ha existido un aumento en la producción de frutas, que hasta el 2012 tenía un incremento en la uvilla de un 53%; razón por la cual, se propone la búsqueda de alternativas para que estas puedan consumirse por la población tanto nacional como para la exportación.

Para los emprendedores resulta muy ventajoso, invertir en un producto que se visualiza con una alta demanda por las características y propiedades que presenta. Aunque cuenta con las condiciones para ello, surgiendo como problema a investigar:

PROBLEMA: ¿Cómo evaluar la factibilidad de la producción y comercialización de la Uvilla Deshidratada en la región norte de la ciudad de Quito?

En consideración con el problema definido se plantea como objetivo general

OBJETIVO: Elaborar el plan de negocios para la creación de un negocio para la producción y comercialización de uvilla deshidratada de la empresa cadena Cía. Ltda, año 2016

La uvilla o “Physalis Peruviana (L.)” perteneciente a la familia Solanaceae, se define según la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2485:2009 (<http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2485.pdf>), como fruta redonda - ovoide, del tamaño de una uva grande, con piel lisa, cerácea, brillante y de color amarillo – dorado – naranja; o verde según la variedad. Su carne es jugosa con semillas amarillas pequeñas y suaves que pueden comerse.

Cuando la flor cae el cáliz se expande, formando una especie de capuchón o vejiga muy fina que recubre a la fruta. Cuando la fruta está madura, es dulce con un ligero sabor ácido. El valor nutricional de la uvilla en proporciones de 100 gr, según el Departamento de Nutrición y Calidad del INIAP (INIAP, Estación Experimental Santa Catalina), se describe en la tabla siguiente:

Tabla N.-1. Valor nutricional de la Uvilla.

PARÁMETROS	VALORES
Humedad	81,26%
Cenizas	1,00%
Ph	3,74
Acidez Titulable (Ácido cítrico)	1,26%
Vitamina C	18 mg/100 g
Sólidos Solubles	13,80 ° Brix
Azucares Totales	12,26 %
Azucares Reductores	4,67 %

Polifenoles totals		0.56 mg/g
Carotenoidestotals		478.95 ug/g
Azúcares	Fructosa	2,70 %
	Glucosa	2,63 %
	Sacarosa	3,44 %
Ácidos orgánicos	Ácido cítrico	8,96 mg/g
	Ácido málico	1,39 mg/g
Potasio		4366 ug/g
Magnesio		2005 ug/g
Fósforo		581 ug/g
Calcio		56 ug/g
Sodio		26 ug/g
Hierro		8 ug/g
Manganeso		7 ug/g
Zinc		2 ug/g

Fuente: INIAP

Elaborado por: INAIP.

Debido a que el producto a comercializar pasa por un proceso de deshidratación debemos considerar la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2996. Esta norma establece los requisitos que debe cumplir la zanahoria el zapallo y la uvilla que han sido deshidratadas artificialmente (incluidas las desecadas por liofilización), bien sea a partir de productos frescos o bien en combinación con la desecación al sol, y comprende los productos a los que suele aludirse con la expresión "alimentos deshidratados".

En los últimos años se han incrementado las exportaciones de futas exóticas, dentro de estas frutas se encuentra la uvilla, que al ser un fruto no tan conocido alcanza la categoría de exótica, llegando a comercializarse a un alto precio en el mercado internacional.

Los países a los que el Ecuador ha realizado exportaciones de uvilla son principalmente a los de la Unión Europea, entre ellos se encuentran Alemania, Francia, Rusia, Holanda y España, de los cuales Alemania es el principal. A

nivel de América encontramos que Estados Unidos tiene un alto porcentaje de importación, como se muestra en el siguiente gráfico:

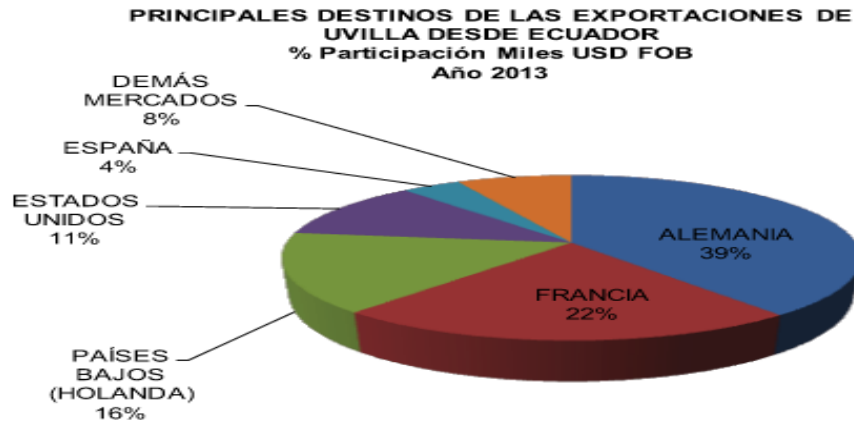


Gráfico N.- 1. Principales destinos de las exportaciones de uvilla desde Ecuador.

Fuente:(Banco Central del Ecuador – BCE., 2016)

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.

Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, la demanda externa de uvilla ha mostrado una tendencia al crecimiento. Dichas estadísticas reflejan que para el año 2014 las exportaciones fueron de 13.45 toneladas, para el cierre de noviembre de 2015 las exportaciones de la fruta fue de 34.97 toneladas, existiendo un aumento en las cantidades exportadas hasta finales del año 2015. La partida arancelaria NANDINA para este producto es 0810905000 "Uvillas-uvillas frescas o refrigeradas".

CONSULTA DE TOTALES POR NANDINA				
(Toneladas y miles de dólares)				
Tipo: Exportaciones	Subpartida Nandina: 0810905000	Desde (aaaa/mm): 2014/01	Hasta (aaaa/mm): 2014/12	Consultar

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
0810905000	UCHUVAS (UVILLAS) (PHYSALIS PERUVIANA)	13.45	87.22	100.00
TOTAL GENERAL:		13.45	87.22	100.00

Imagen N.-1. Exportaciones de Uvilla año 2014

Fuente:(Banco Central del Ecuador – BCE., 2016)

Elaborado por: Banco Central del Ecuador – BCE.

En el país, la uvilla se comercializa a granel en los mercados a un precio que oscila entre \$ 2,00 y \$ 2,50 cada kilogramo, mientras que en los supermercados se comercializa a \$ 1,34 la tarrina de 450 gramos. Existen pocas empresas que han empezado a dar algún procesamiento industrial o semi-industrial al producto, encontrándose presentaciones deshidratadas y en almíbar.

Los incrementos de las exportaciones hacen que la demanda nacional quede insatisfecha por parte de los productores ya consolidados al dedicar su producción a la exportación, creando un espacio para el mercado de los nuevos productores entre los que se encuentra CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, la empresa CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016, aprovechará el proceso de deshidratación osmótica por vacío, en el que el tiempo de operación es menor y así obtener un producto deshidratado de mayor valor agregado conservando las características propias de la fruta, tales como: Textura, color y sabor, convirtiéndose este proceso en una ventaja competitiva, representando una vía de desarrollo y fuente de ingreso. Este tipo de deshidratación permitirá a la uvilla extender su vida útil, pasando de semanas a un promedio de 80 días en percha y mantener características sensoriales, funcionales y nutricionales.

La uvilla deshidratada es un producto que brinda valor agregado a los insumos alimenticios del sector frutícola, al mismo tiempo que éstos generan empleo y fomentan el cultivo de esta fruta andina, con el fin de generar altos índices de productividad al sector agroindustrial.

Descripción de Capítulos:

CAPÍTULO I: IDEA DEL NEGOCIO

Se presentan los aspectos relacionados a la idea del negocio, descripción de la actividad que se desarrolla, se enumeran los pasos y trámites realizados para poner en marcha el proyecto. También se definen los problemas que pueden limitar la ejecución del proyecto, los contactos realizados para desarrollar la investigación. Se exponen las posibles soluciones derivadas de los problemas definidos. En este se relaciona el nombre, funciones y cargo de cada uno de los socios de la Empresa.

CAPÍTULO II: ÁREA DE MARKETING

Se define el mercado objeto del producto a comercializar y las necesidades a cubrir utilizando herramientas estadísticas como la encuesta. También se identifican las competencias y determinan los costos variables y fijos para la puesta en marcha del Plan. En todos los casos la proyección de los indicadores se hace tomando la tasa de inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador.

CAPÍTULO III: ÁREA DE PRODUCCIÓN

Quedan descritos los pasos o formas del proceso productivo, se identifican los factores que afectan los planes operativos, así como la capacidad de producción que tiene la organización. Se identifican las materias primas a utilizar y el grado de sustitución que pueden tener por otras, los niveles de inventario requeridos para el proceso productivo.

CAPÍTULO IV: ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

En el capítulo se efectúa el análisis estratégico, definiendo la misión, visión y elaboración de la matriz FODA, además se definen los objetivos, presentando el organigrama estructural y el funcional de la empresa con los niveles de autoridad y responsabilidad respectivos, el control de la gestión con el auxilio

de los indicadores definidos y las necesidades de fuerza de trabajo para llevar a cabo la propia gestión de la organización con las funciones de cada cargo.

CAPÍTULO V: ÁREA LEGAL

Queda definida la forma jurídica, el procedimiento a seguir para registrar y patentar el producto y las normas que se deben establecer para poder producir y comercializar la uvilla deshidratada, con las licencias requeridas.

CAPÍTULO VI: ÁREA FINANCIERA

En la evaluación financiera, se presenta el plan de inversión y las vías para financiarlo, el cálculo de los costos, gastos e ingresos con el objetivo de proyectarlos a cinco años utilizando la tasa de inflación, con los que se determina el flujo de caja generado. El flujo permite calcular las variables financieras, entre las que se presentan: El Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Periodo de Recuperación y el Índice de Rentabilidad, para el análisis de la viabilidad de la comercialización del producto. Se proyecta el Estado de Resultado.

CAPÍTULO I

IDEADENEGOCIO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad a desarrollar en la presente investigación está dada por la producción y comercialización de la uvilla deshidratada en presentación de 100gr en empaque de polipropileno metalizado.

La empresa CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016, utilizará el proceso de deshidratación osmótica, con el fin de conservar las características propias de la fruta, tales como: textura, color y sabor, convirtiéndose este proceso en una ventaja competitiva. Este tipo de deshidratación permitirá a la uvilla extender su vida útil y mantener características sensoriales, funcionales y nutricionales.

Con el objetivo de acelerar el proceso osmótico, la opción de realizar el proceso a presión de vacío es ideal. Para esto se requieren de equipos adecuados en los cuales se logran condiciones de presión por debajo de la atmosférica. La ventaja de la Deshidratación Osmótica por Vacío es que el tiempo de operación es menor y se obtiene un producto deshidratado de mayor valor agregado, representando una vía de desarrollo y fuente de ingreso.

La investigación parte de la necesidad de elaborar productos con características naturales, encaminados a satisfacer necesidades crecientes, cambiar la cultura alimenticia de la población, hacia productos más sanos y

potencialmente nutritivos. Así como buscar vías de desarrollo y rentabilidad para los socios y reforzar el cambio de la matriz productiva del país.

La producción de la uvilla deshidratada es un proceso que representa una forma de vida para los productores, siendo una propuesta objetiva y viable en la sostenibilidad económica y en pleno desarrollo. El uso de la uvilla, es muy variado en la dieta nacional. Tiene múltiples usos, tanto de forma natural y en batidos, jugos, dulces, así como combinado con una gran cantidad de alimentos.

En el Ecuador existe una elevada cultura de consumo de frutas, pero es un tanto incierto el conocimiento que tienen de cómo consumirla y qué combinaciones de pueden establecerse. En el desarrollo del plan de negocio se han ejecutado diversas acciones encaminadas a demostrar cuán factible puede ser producir y comercializar la uvilla deshidratada.

1.1.1 Pasos dados hasta el momento para poner en marcha el proyecto.

Durante la elaboración del plan de negocio se observa la disponibilidad de los socios en lograr un negocio que contribuya a desarrollar las formas de producción nacional y su propia estabilidad económica.

Para ello, se procede a mantener reuniones de trabajo con los socios de la empresa CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016, a quienes se les propone realizar el estudio de factibilidad para producir y comercializar uvilla deshidratada en la ciudad de Quito.

Ya definido el tema de investigación, el mismo que se encuentra enmarcado dentro de las líneas de investigación definidas por la Universidad Indoamérica del Ecuador, se procede al desarrollo de la misma, para lo cual se han definido los pasos y tareas en función de lograr el objetivo propuesto.

Pasos dados en la elaboración del plan de negocio:

- 1- Definir el tema a investigar en correspondencia con las líneas de investigación de la Universidad Indoamérica del Ecuador.
- 2- Mantener reuniones de trabajo las partes involucradas con la finalidad de establecer los intereses del negocio, las líneas de producción y las características del producto.
- 3- Realizar un mapeo de actores involucrados, que puedan beneficiar a la elaboración de esta investigación, así como, a los que podrían representar algún tipo de amenaza de forma directa o indirecta en la planificación y ejecución de la actividad a desarrollar.
- 4- Llevar a cabo la búsqueda de información en las diferentes fases relacionada al tema de investigación.
- 5- Intercambiar ideas y experiencias con personas que tienen conocimientos del tema a investigar con el objetivo de establecer los procedimientos a seguir en el negocio.

Ya definidos los pasos dados para la puesta en marcha del proyecto, se procede a definir los elementos que en algún momento pudieron o pueden limitar la ejecución de este.

1.1.2 Problemas encontrados hasta el momento.

Durante el desarrollo de la propuesta de investigación, se encontraron diversos problemas que pueden limitar el llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto en análisis:

- 1- Aprobación por parte de la universidad del plan de negocios propuesto, lo que conlleva a un retraso de los tiempos de ejecución previstos.

- 2- Establecer los productos que se desean elaborar, así como la manera de comercializarlos dentro del mercado local.
- 3- Tiempo dedicado al desarrollo de la investigación por la incidencia del trabajo.
- 4- Debido a que el mercado de frutas deshidratadas está en auge, existe una competencia establecida, quienes se reservan información que puede ayudar al desarrollo de esta investigación.

1.1.3 Problemas que se prevén.

Durante el desarrollo del plan de negocios se prevé surjan nuevas limitaciones, las mismas que pueden estar determinados por:

- 1- Poca experiencia en la actividad a desarrollar.
- 2- Fallas durante el proceso productivo o de comercialización del producto.
- 3- Incremento en el costo de producción debido a las fluctuaciones del mercado de la fruta usada como materia prima.
- 4- Afectaciones naturales que atentan contra el rendimiento de las producciones agrícolas y con ellos en la calidad y cantidad de la materia prima a utilizar.
- 5- Nuevos emprendedores que deseen incorporar al mercado productos similares y productores establecidos que destinen parte de sus exportaciones al consumo nacional.

1.1.4 Soluciones.

A la vez que se identifican los problemas, se proponen soluciones encaminadas a minimizar los efectos negativos que pueden incidir en el proyecto.

- 1- Continuar con las reuniones y encuentros con las partes involucradas en busca de claridad en el objetivo a seguir.
- 2- Desarrollar capacitaciones del proceso que se está evaluando y contar con el personal que ayude a mitigar las fallas que se pueden tener durante la producción y comercialización.
- 3- Establecer relaciones comerciales con proveedores mediante la firma de contratos de abastecimientos de la fruta llegando a acuerdos económicos en los cuales se establezca precios fijos y cantidades en el tiempo.
- 4- Definir los planes de contingencias en caso de que se presenten fallas durante el proceso productivo; tanto por causas naturales o provocadas.
- 5- Mantener supervisión de los costos con el objetivo de controlar el comportamiento de estos.
- 6- Desarrollar sondeos y planes de búsquedas de información sobre la competencia.
- 7- Con la finalidad de obtener un producto de calidad y a un precio competitivo, se adquirirá maquinaria de punta para la deshidratación de fruta.

1.1.5 Contactos realizados para la puesta en marcha.

Durante el desarrollo del plan de negocios para la producción y comercialización de la uvilla deshidratada se establecen los siguientes contactos con proveedores:

Kauzarina Garden

Es una empresa ecuatoriana comprometida con ofrecer frutas y vegetales con calidad de exportación.

Agrivetlan (Agrícola Veterinaria de los Andes)

Empresa dedicada a la comercialización y distribución de cultivos agrícolas, principalmente frutas exóticas en la zona, en estos momentos trabajan con un grupo de productores de Cotopaxi para la comercialización de Uvilla.

HENRY.AX: Ingeniero Agropecuario, dedicado a la siembra y cultivo de uvilla.

PROIZ: Empresa dedicada a la producción de uvillas para empresas exportadoras, o comercializadoras nacionales.

ECOFINSA: Empresa comercializadora y exportadora de productos ecuatorianos de calidad para el mercado internacional, entre ellas la Uvilla.

Q&S Trading Corp: Empresa dedicada a la comercialización de rosas y flores del ecuador, además de otros productos como frutas de nuestro país (banano, piña, uvilla, mango, etc).

Los principales clientes están representados por las tiendas y mercados de la región norte de Quito. El proyecto se financia en un 88% por parte de los dueños del negocio, o sea recursos propios y un 12% recursos ajenos, en este caso préstamo de una institución financiera

1.1.6 Papel que juega cada socio en la puesta en marcha.

Para la producción de la uvilla deshidratada se cuenta con 4 socios, los que a su vez se desempeñarán como trabajadores de la empresa, con los siguientes nombres, funciones y cargos:

Tabla N.-2. Empleados de la organización

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES
Carlos Cadena	Gerente General	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir los procesos de la organización• Velar por la calidad de los procesos• Coordinar las actividades y políticas de la organización• Controlar el proceso productivo• Representar Legalmente a la empresa
Yessenia Cadena	Contador	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar la información económico financiera• Emitir informes contables• Evaluar factibilidad del negocio
Andrés Naula	Jefe de Planta	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar las condiciones para el desarrollo del proceso productivo• Velar por la calidad de proceso productivo• Controlar el proceso productivo
Eduardo Cadena	Jefe de Comercialización	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar la adquisición de las materias primas• Establecer los contratos con proveedores y clientes• Comercializar el producto

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

CAPÍTULO II

ÁREA DEMARKETING

Para la empresa, el marketing resulta es una herramienta primordial para conocer, cómo iniciar las operaciones y cómo se espera que se desarrollen estas. En él, se definen las actividades que realizarán en función de mercadeo para ofertar el producto o los productos y los beneficios que se asignan a los consumidores al comprarlos; “Es el medio por el cual se plasman las formas de entregar, ofertar, distribuir, comercializar, posicionar el bien en la mente del consumidor; conllevando al entendimiento pleno de los factores del mercado y a un crecimiento sustentable” (Valiñas, 2007, pág. 29).

Para la Empresa CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016, las actividades de marketing, representa la guía a seguir en función de lograr los objetivos organizacionales y su razón de ser. Con relación al mercado objetivo al cual se enfocará el proyecto.

2.1 DEFINICIÓN DE MERCADO

En el área económica, una de las categorías fundamentales es el mercado, el que puede ser definido de varias formas; para este estudio se considera la siguiente definición:

“Es todo el entorno de transacciones que realiza la sociedad regulada a nivel local y global cuyo factor esencial es la libre competencia entre las partes y el equilibrio entre la oferta y la demanda. En un sentido más específico, el mercado aplica como término que delimita un producto o servicio en general”. Según: (Barreno, 2004, pág. 45).

2.1.1 Qué mercado va a tocar en general.

La Uvilla deshidratada producida por la entidad, está dirigida en lo fundamental a la Sector norte de Quito. Hecho que se encuentra justificado por la ubicación de la organización y las facilidades de distribución en esta área.

La empresa estará ubicada en la zona norte de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha y la producción de uvilla deshidratada está dirigida fundamentalmente a formar parte de la lonchera escolar de los estudiantes de la región, como un snack saludable y otras alternativas de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

De acuerdo a las estadísticas reveladas por el (Censo de Población y Vivienda 2010, INEC 2010), la composición por hogares es de 4 miembros.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Tabla N.-3. Dimensión Conductual.

TIPO DE NECESIDAD:	SOCIAL
TIPO DE COMPRA:	COMPARACIÓN
RELACIÓN CON LA MARCA:	SI
ACTITUD FRENTE AL PRODUCTO:	POSITIVA

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Carlos Cadena.

Tabla N.- 4. Dimensión Geográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
PAÍS	ECUADOR
REGIÓN	SIERRA
CIUDAD URBANA Y RURAL	ADMINISTRACIÓN ZONAL LA DELICIA
TAMAÑO	405.473 Habitantes

Fuente: (Censo de Población y Vivienda 2010, INEC 2010).

Elaborado por: Carlos Cadena.

Tabla N.- 5. Habitantes de la parroquia por sexo

PARROQUIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
COTOCOLLAO	13.636	14.364	28.001
PONCEANO	24.681	25.999	50.679
COMITÉ DEL PUEBLO	23.233	24.473	47.706
EL CONDADO	54.949	57.883	112.832
CACELEN	28.251	29.759	58.009
NONO	739	778	1.517
POMASQUI	16.488	17.368	33.855
SAN ANTONIO	15.623	16.457	32.079
CALACALI	1.546	1.628	3.174
TOTAL	179.144	188.708	367.853

Fuente: (Censo de Población y Vivienda 2010, INEC 2010).

Elaborado por: INEC

2.1.2 Cuál es el mercado objetivo, Por qué, Definición y perfil

El mercado objetivo está definido por un grupo de clientes (personas o empresas) a las que el vendedor dirige específicamente sus esfuerzos de marketing. El elegir con exactitud los mercados objetivos, es de vital importancia en el desarrollo de la empresa.

Aunque se pretende dirigir el producto a la lonchera estudiantil, es importante conocer que la uvilla deshidratada es consumida por la mayoría de la población por lo que la demanda se proyecta para la población del sector norte de la ciudad de Quito y se hace según la tasa de crecimiento poblacional proyectada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, hasta 2020.

El mercado objeto para la comercialización de la uvilla deshidratada son las mujeres y los hombres de la Administración Zonal La Delicia del sector Norte de la ciudad de Quito, correspondientes a las edades de 5 a 65 años en adelante. A continuación, se detalla las tablas del mercado meta:

Tabla N.-6. Habitantes de la parroquia por grupo de edades

PARROQUIA	5-11 AÑOS	12-18 AÑOS	19-35 AÑOS	36-64 AÑOS	65 AÑOS EN ADELANTE	TOTAL
COTOCOLLADO	3.083	3.173	9.267	9.890	2.588	28.001
PONCEANO	6.034	6.275	17.397	17.253	3.720	50.679
COMITÉ DEL PUEBLO	7.558	6.902	17.131	13.561	2.555	47.706
EL CONDADO	18.621	17.862	39.817	31.701	4.830	112.832
CARCELEN	8.103	7.569	19.654	19.439	3.244	58.009
NONO	232	215	413	400	257	1.517
POMASQUI	4.871	4.730	11.045	11.031	2.179	33.855
SAN ANTONIO	5.177	4.807	10.543	9.615	1.938	32.079
CALACALI	544	427	953	881	368	3.174
TOTAL	54.223	51.960	126.220	113.771	21.680	367.853

Fuente: (Censo de Población y Vivienda 2010, INEC 2010).

Elaborado por: Carlos Cadena

Tabla N.-7. Población Económicamente Activa

PROVINCIA	NOMBRE DEL CANTÓN	NOMBRE DE PARROQUIAS	GENERO	CONDICIÓN DE ACTIVIDAD		
				PEA	PEI	TOTAL
PICHINCHA	QUITO	COTOCOLLAO, PONCEANO, COMITÉ DEL PUEBLO, EL CONDADO, CARCELEN, NONO, POMASQUIL SAN ANTONIO, CALACALI	MASCULO	130.382	5.698	136.080
			FEMENINO	109.533	4.787	114.320
			SUB TOTAL	239.915	10.484	250.399
			TOTAL	239.915	10.484	250.399

Fuente: (Censo de Población y Vivienda 2010, INEC 2010).

Elaborado por: Carlos Cadena

En la Administración Zonal La Delicia del sector Norte de la ciudad de Quito, la Población económicamente activa (PEA) de 2010, para trabajar es un total de 239.915 habitantes y 10.484 son aquellos que no trabajan.

Tabla N.-8. Dimensión Demográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
EDAD	5 en adelante	250.399
SEXO	MUJERES/HOMBRES	114.320 Mujeres 136.080 Hombres
SOCIOECONÓMICO	PEA	239.915
OCUPACIÓN	TODAS	239.915

Fuente: (Censo de Población y Vivienda 2010, INEC 2010).

Elaborado por: Carlos Cadena

En correspondencia a la estimación de la población para 2015, año que se toma como base, en la tabla N.- 9 se realiza la proyección de la población según su crecimiento histórico.

El consumo per cápita de la uvilla deshidratada para 2015 según la investigación de Jairo Danilo Guerra Paucar, COMERCIALIZACIÓN DE LA UVILLA CULTIVADA EN LA PROVINCIA DEL CARCHI Y LA DEMANDA REQUERIDA, es de 1,45 kg, para 2016 de 1,76 kg y el recomendado es de 9,09 por lo que hay un déficit de 7,64 y 7,33

respectivamente. También se estima que como promedio el consumo crecerá un 12% anual.

En tal sentido se presenta la demanda de uvilla deshidratada, partiendo de que el 80% de la población manifiesta consumirla y el consumo per cápita es de 1,76 kg según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP) para 2015. La tasa de crecimiento poblacional anual es del 1,37%, de acuerdo al INEC, en 2015.

Tabla N.-9. Proyección de la población

Año	Población
2010	239.915
2011	243.202
2012	246.534
2013	249.911
2014	253.335
2015	256.806

Fuente: (Censo de Población y Vivienda 2010, INEC 2010).

Elaborado por: Carlos Cadena

Fórmula de la Tendencia de la Demanda

$$\text{Demanda} = \text{Población} * \% \text{ de población que consume} \\ * \text{consumo per cápita}$$

$$\text{Demanda} = 256.806 * 80\% * 1,76 \text{ kg}$$

$$\text{Demanda} = 361.582 \text{ kg}$$

Tabla N.- 10. Proyección de la demanda

Año	Porcentaje de crecimiento	Demanda (kg)
2015	1,37	361.582
2016	1,37	366.536
2017	1,37	371.558
2018	1,37	376.648
2019	1,37	381.808
2020	1,37	387.039

Fuente: Levantamiento de la información

Elaborado por: Carlos Cadena

Definida la demanda del producto, se debe efectuar un estudio de la oferta de la uvilla deshidratada en el mercado que se pretende comercializar para con ello definir si existe alta, media o baja posibilidad de comercialización.

La oferta de un producto puede estar dada por varios indicadores, entre los que se encuentran los planes de expansión de las empresas, las proyecciones que se establecen en base a los indicadores macroeconómicos, las proyecciones que se basan en políticas que definen una producción determinada. En Ecuador, el Carchi, Imbabura, Pichincha y Cotopaxi, son las provincias con mayor producción y oferta de uvilla deshidratada.

Para el año 2011, la producción regional es de 60 toneladas de uvilla deshidratada, según María José Hinojosa en su investigación ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA UVILLA. El 14% corresponde a la zona norte de la ciudad de Quito, o sea 8,4 toneladas 8.400 kg, manteniendo un crecimiento promedio de 17% anual. Para el año 2015 la producción se computa en el orden de los 18.417 kg.

Tabla N.-11. Proyección de la oferta hasta el 2020.

AÑO	OFERTA (kg)
2016	21.547
2017	25.210
2018	29.496
2019	34.511
2020	40.377

Fuente: Levantamiento de la información

Elaborada por: Carlos Cadena

Una vez determinada la oferta, se está en condiciones de calcular la demanda potencial insatisfecha.

Tabla N.-12. Demanda potencial insatisfecha hasta el 2020.

AÑO	DEMANDA (kg)	OFERTA (kg)	DPI	DPI/día
2016	366.536	21.547	344.989	945
2017	371.558	25.210	346.347	949
2018	376.648	29.496	347.152	951
2019	381.808	34.511	347.297	951
2020	387.039	40.377	346.661	950

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Elaborada por: Carlos Cadena

Fórmula a aplicar para el muestreo: (para población finita).

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$$

N: población = 256.806

Z: intervalo de confianza o seguridad = 1,96

P: Probabilidad de éxito = 50%

Q: probabilidad de fracaso (1-P) = 50%

E: error de estimación = 5%

Con la fórmula descrita, se establece la muestra idónea para determinar el número de personas a encuestar, o sea la muestra poblacional.

$$n = \frac{3,84 * 256.806 * 0,50 * 0,50}{256.806 * 0,0025 + 3,84 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{246.533,76}{642,975}$$

$$n = 384$$

Al sustituir los valores en la ecuación para determinar la muestra a la que se le aplica la encuesta, se obtiene como resultado que se le aplicarán 384 encuestas. Dicho instrumento estadístico, tiene el objetivo de reunir información sobre el mercado y otras variables de interés.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el proceso de investigación se utilizan diferentes técnicas que facilitan la recopilación de datos, para el presente estudio se utilizó:

- La encuesta, Apoyo en documentos, Revisión de Archivos de Internet.

La encuesta es un instrumento que basado en información estadística permite recolectar de los posibles demandantes del producto, las cualidades y requisitos que el consumidor espera poseer este, así como para verificar la aceptación de este en un mercado competitivo. Es importante conocer que se trabaja en escenarios y con posibilidades de error.

PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Pasos a seguir para la obtención de la información:

- Investigación científica para fundamentar el estudio macro del mercado.
- Búsqueda de la información bibliográfica y de campo.
- Diseño de la encuesta.
- Recopilación de la información.
- Aplicación de la encuesta.
- Tabulación de la encuesta.
- Evaluación de los resultados obtenidos.
- Análisis de la información.
- Validación de la información.

Con el objetivo de dar cumplimiento a los pasos a seguir para desarrollar la investigación, se procede al estudio de las condiciones económicas, sociales y culturales de la población a encuestar. Estos aspectos brindan información

relevante para el desarrollo del proyecto de producción y comercialización de la uvilla deshidratada.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Se aplica la encuesta para definir los aspectos que se consideran relevantes y necesarios para desarrollar el proyecto. En el anexo 1 se expone la encuesta aplicada.

En la confección de la encuesta se consultan a especialistas con experiencia en la comercialización de productos derivados de las frutas y en investigaciones de mercado. Para procesar los resultados se utiliza el programa Microsoft Excel.

Luego de aplicada la encuesta a la muestra seleccionada, se presentan los resultados de la misma.

1. ¿CONSIDERA LLAMATIVOS LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE FRUTAS?

Tabla N.-13. Resultado pregunta 1

ALTERNATIVA (PREGUNTA)	FRECUENCIA ABSOLUTA (RESPUESTA)	FRECUENCIA RELATIVA (PORCENTAJE)
SI	384	100%
NO	0	-
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Carlos Cadena.

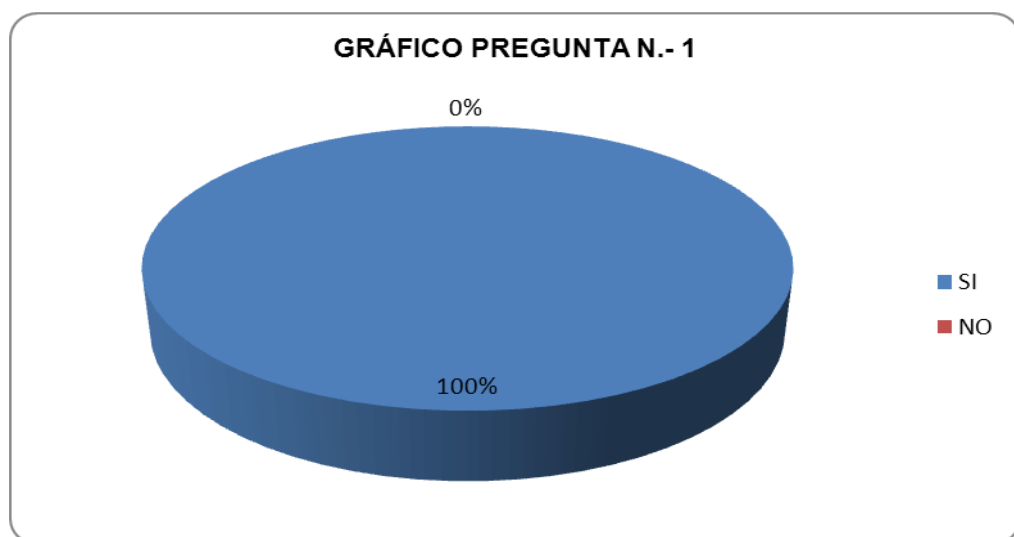


Gráfico N.- 2. Aceptación del Producto.

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Carlos Cadena.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se observa en la tabla N.-13, el 100% de los encuestados presenta aceptación de los productos derivados de frutas, en tal sentido se prevé que tendrá una demanda elevada, siendo así es factible que se lleve a cabo el proyecto.

2. ¿EN SU HOGAR SE CONSUME REGULARMENTE FRUTA DESHIDRATADA?

Tabla N.-14. Resultado pregunta 2.

ALTERNATIVA (PREGUNTA)	FRECUENCIA ABSOLUTA (RESPUESTA)	FRECUENCIA RELATIVA (PORCENTAJE)
SI	307	80%
NO	77	20%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Carlos Cadena.

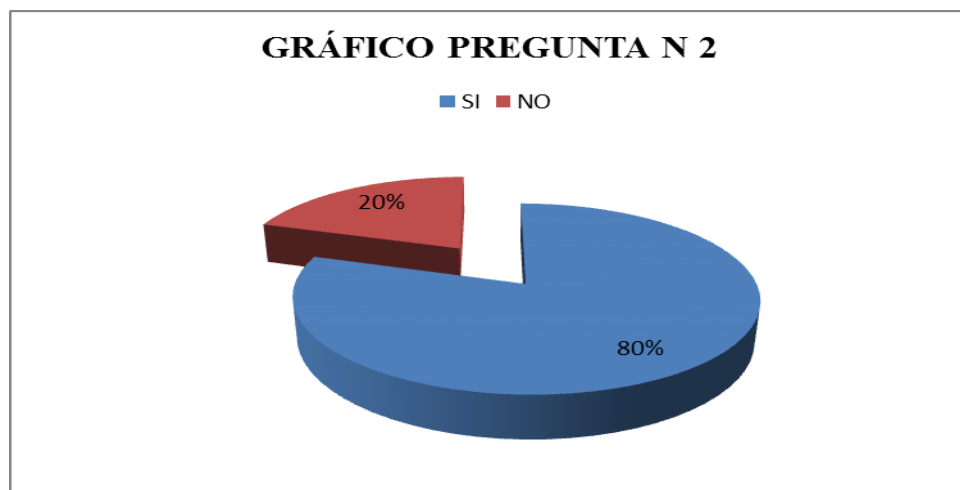


Gráfico N.-3. Consumo de fruta deshidratada.

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Carlos Cadena.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En tal sentido en la tabla N.-14, los encuestados manifiestan en el 80% de los casos que en sus hogares se consume de forma frecuente la fruta deshidratada, lo que representa una justificación para desarrollar proyectos que vayan encaminados a ofertar productos relacionados, es por ello que la uvilla deshidratada tiene potencial en la aceptación de los consumidores.

3. ¿QUÉ ASPECTO INFLUYE AL COMPRAR FRUTA DESHIDRATADA?

Tabla N.-15. Resultado pregunta 3.

ALTERNATIVA (PREGUNTA)	FRECUENCIA ABSOLUTA (RESPUESTA)	FRECUENCIA RELATIVA (PORCENTAJE)
PROMOCIÓN	87	23%
PRESENTACIÓN	42	11%
PRECIO	72	19%
PUBLICIDAD	75	20%
SABOR	52	14%
CALIDAD	56	15%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Carlos Cadena.

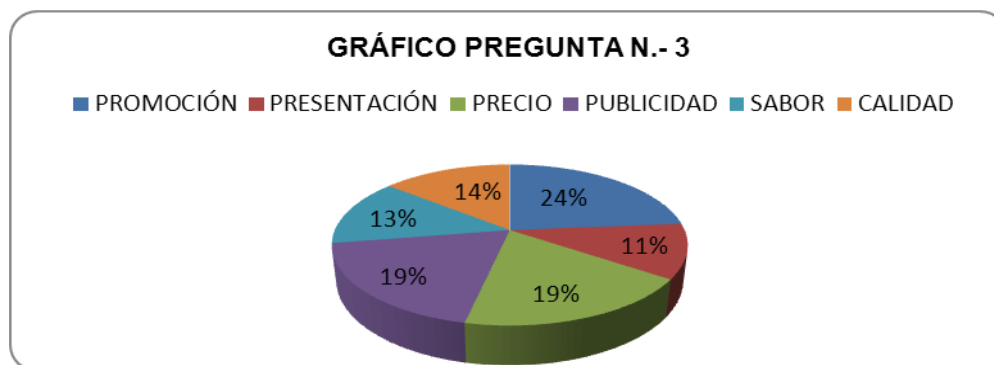


Gráfico N.-4. Aspectos que influyen en adquirir la fruta deshidratada.

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Elaboración Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N.- 15, se presentan algunos de los indicadores que pueden influir en el querer adquirir el producto. Es claro que la promoción es el elemento que más influye con un 23%, seguido por la publicidad con un 20% y el precio con un 19%. El resto de los elementos presentan aceptaciones inferiores y en rangos similares, por lo que a la hora de producir la uvilla deshidratada, debe velarse porque en todos los casos se les preste atención a los aspectos encuestados pero por sobre todo a la promoción, publicidad y precio.

4. ¿QUÉ TIPO DE FRUTA DESHIDRATADA PREFIERE CONSUMIR?

Tabla N.-16. Resultado pregunta 4.

ALTERNATIVA (PREGUNTA)	FRECUENCIA ABSOLUTA (RESPUESTA)	FRECUENCIA RELATIVA (PORCENTAJE)
DURAZNO	84	22%
UVILLA	97	25%
FRUTILLA	78	20%
MANZANA	72	19%
OTRO	53	14%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Carlos Cadena.

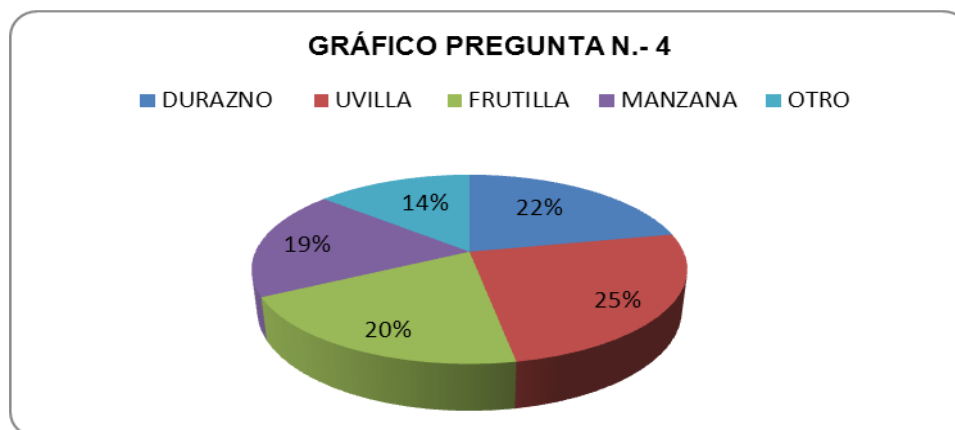


Gráfico N.- 5. Preferencia de fruta deshidratada.

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Elaboración Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N.-16, se presenta la preferencia de consumo de uvilla deshidratada con un 25% de demanda frente al total de la población encuestada, con una alta competencia en el durazno. De esta manera se cuenta con un posible consumo a la hora de comercializar el producto.

5. ¿DÓNDE ACOSTUMBRA A COMPRAR LA FRUTA DESHIDRATADA?

Tabla N.-17. Resultado pregunta 5.

ALTERNATIVA (PREGUNTA)	FRECUENCIA ABSOLUTA (RESPUESTA)	FRECUENCIA RELATIVA (PORCENTAJE)
SUPERMERCADO	143	37%
COMISARIATO	81	21%
TIENDAS	122	32%
OTROS	38	10%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Carlos Cadena.

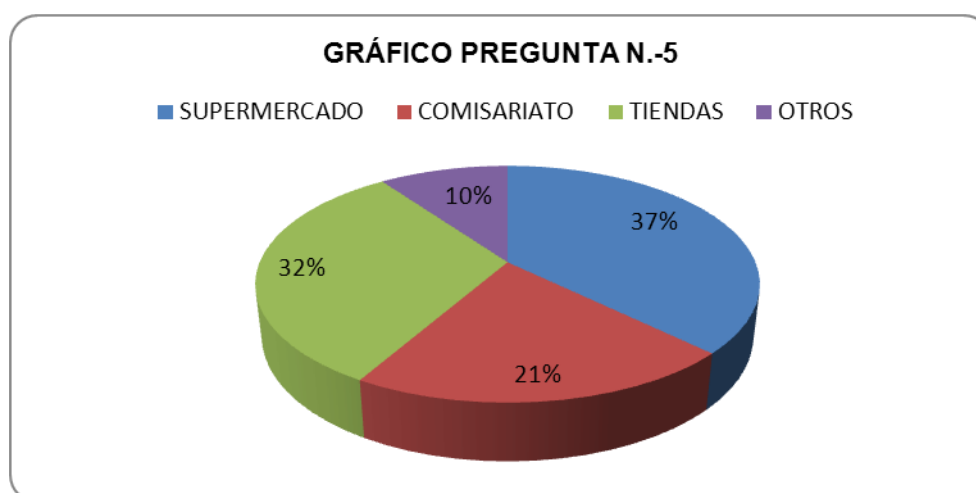


Gráfico N.- 6. Lugares más frecuentes para la compra de la uvilla deshidratada

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Elaboración Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N.-17, se presenta la relación de los posibles lugares donde se puede comercializar la uvilla deshidratada, con esta información se tiene una imagen de dónde se debe concurrir para realizar el producto. Es evidente que los supermercados y las tiendas, son los espacios donde mayores posibilidades existen.

6. ¿EL TAMAÑO QUE SUELE COMPRAR ES DE?

Tabla N.-18. Respuesta pregunta 6

ALTERNATIVA (PREGUNTA)	FRECUENCIA ABSOLUTA (RESPUESTA)	FRECUENCIA RELATIVA (PORCENTAJE)
100 gramos	239	62%
200 gramos	86	22%
300 gramos	59	15%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Carlos Cadena.

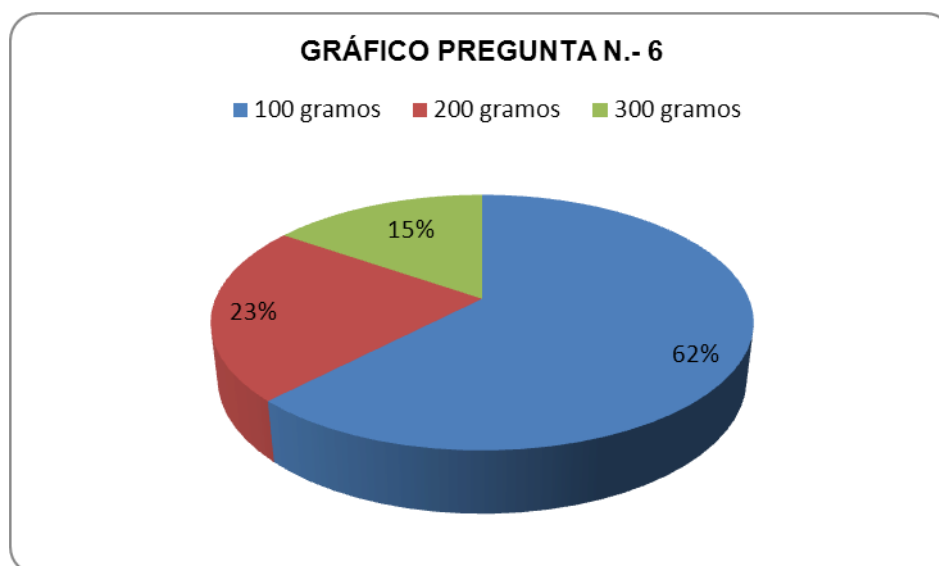


Gráfico N.-7. Tamaño de la presentación.

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Elaboración Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N.-18, se muestra la demanda por tamaño de presentación, quedando demostrado que el 62% de los encuestados prefiere un empaque de 100 gr, siendo este el más recomendado a comercializar por parte de la organización.

7. ¿QUÉ MEDIO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD LE IMPACTA MÁS?

Tabla N.-19 . Respuesta pregunta 7.

ALTERNATIVA (PREGUNTA)	FRECUENCIA ABSOLUTA (RESPUESTA)	FRECUENCIA RELATIVA (PORCENTAJE)
TELEVISIÓN	66	17%
RADIO	83	22%
REDES SOCIALES	179	47%
OTROS	56	15%
TOTAL	384	100%

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Carlos Cadena.

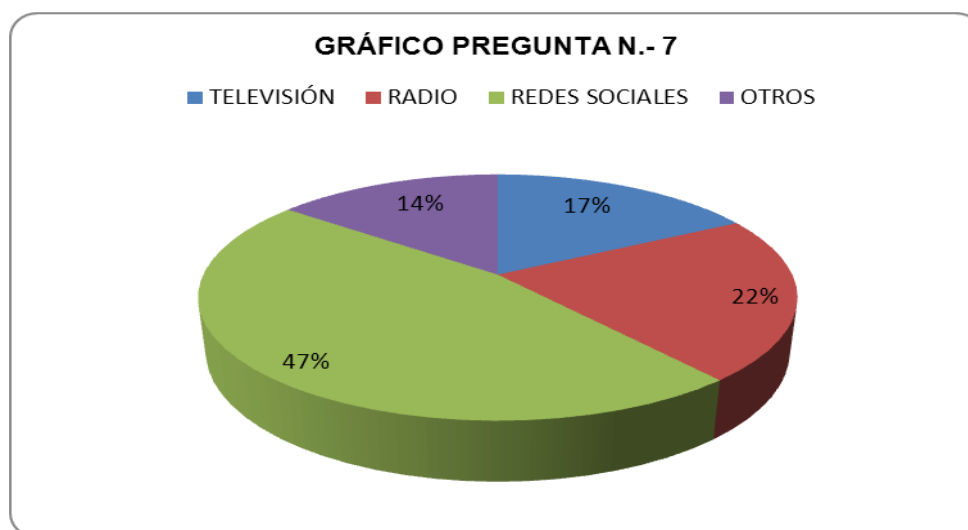


Gráfico N.- 8. Espacios de publicidad.

Fuente: Encuesta

Elaborada por: Elaboración Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N.-19, se evidencia que el principal medio de comunicación al que acceden los consumidores, son las redes sociales por los que la publicidad debe desarrollarse con especial apoyo en estas y en la radio.

2.1.2 Necesidades que cubre.

El poder contar con productos que conserven las propiedades naturales, representa una ventaja en la alimentación de los consumidores, aunque en la región norte de la ciudad de Quito existen alimentos deshidratados, la demanda de estos es creciente y más si en su proceso se conservan las propiedades naturales de estos.

La uvilla deshidratada contiene un gran nivel alimenticio, por lo que puede formar parte de la alimentación diaria de la población a la que va dirigida. Puede reemplazar el consumo de alimentos procesados como un snack saludable, tanto para el consumo escolar, como para la persona que necesita cubrir el consumo de alimentos entre comidas.

2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

2.2.1 Especificación del Servicio o Producto.

La uvilla o “Physalis Peruviana (L.)” perteneciente a la familia Solanaceae, se define según la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2485:2009, como fruta redonda - ovoide, del tamaño de una uva grande, con piel lisa, cerácea, brillante y de color amarillo – dorado – naranja; o verde según la variedad. Su carne es jugosa con semillas amarillas pequeñas y suaves que pueden comerse.

“El fruto de la uvilla es una baya carnosa formada por capelos soldados entre sí. Este se encuentra envuelto en el cáliz agrescente globoso. El diámetro del fruto varía de 0.8 a 2.0 cm. El fruto de la uvilla tiene un sabor dulce, semiácido y la corteza es ligeramente amarga muy apetecida por las amas de casa que lo utilizan para consumo en fresco o en preparados de mermeladas, dulces y manjares; es apreciada por su contenido en vitaminas A y C”. Mediante el: (Centro Agrícola de Quito “Manual Técnico de la uvilla” 1992).

Cuando la flor cae el cáliz se expande, formando una especie de capuchón o vejiga muy fina que recubre a la fruta. Cuando la fruta está madura, es dulce con un ligero sabor ácido. El valor nutricional de la uvilla en proporciones de 100 gr, según el Departamento de Nutrición y Calidad del INIAP, se describe en la tabla siguiente:

Tabla N.-20. Valor nutricional de la Uvilla.

PARÁMETROS		VALORES
Humedad		81,26%
Cenizas		1,00%
Ph		3,74
Acidez Titulable (Ácido cítrico)		1,26%
Vitamina C		18 mg/100 g
Sólidos Solubles		13,80 ° Brix
Azúcares Totales		12,26 %
Azúcares Reductores		4,67 %
Polifenoles totales		0.56 mg/g
Carotenoides totales		478.95 ug/g
Azúcares	Fructosa	2,70 %
	Glucosa	2,63 %
	Sacarosa	3,44 %
Ácidos orgánicos	Ácido cítrico	8,96 mg/g
	Ácido málico	1,39 mg/g
Potasio		4366 ug/g
Magnesio		2005 ug/g
Fósforo		581 ug/g
Calcio		56 ug/g
Sodio		26 ug/g
Hierro		8 ug/g
Manganeso		7 ug/g
Zinc		2 ug/g

Fuente: INIAP, Estación Experimental Santa Catalina.

Elaborado Por: Carlos Cadena.

Tabla N.-21 Características y Beneficios

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	BENEFICIOS.
UVILLA DESHIDRATADA	Se denomina uva pasa o pasa de uva a la uva seca, deshidratada parcialmente. Suelen comerse en crudo, cocidas o como condimento en otros platos gastronómicos. Son muy dulces por la alta concentración de azúcares y si se almacenan durante bastante tiempo el azúcar se cristaliza dentro de la fruta.	En una porción de 1/4 de taza de las pasas de (unos 40 gramos), hay alto contenido de azúcar (28-32 gramos), que generan aproximadamente 110-140 calorías. También, suelen tener fibra, cantidades muy pequeñas de proteínas, de sodio, de calcio, y de hierro. Las pasas son altas en potasio.

Fuente:(Palacios Gil, Orellana Sandoval, Sacalxot López, & Girón Beherens, 2016)
Elaborado Por: Carlos Cadena.

2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.

La uvilla deshidratada que se propone comercializar presenta un proceso innovador en el que la fruta conserva un elevado por ciento de sus propiedades naturales, aspecto que la convierte en un producto competitivo y con características especiales.

Debido a que el producto a comercializar pasa por un proceso de deshidratación debemos considerar la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2996.

Esta norma establece los requisitos que debe cumplir la zanahoria, el zapallo y la uvilla que han sido deshidratadas artificialmente (incluidas las desecadas por liofilización), bien sea a partir de productos frescos o bien en combinación con la desecación al sol, y comprende los productos a los que suele aludirse con la expresión "alimentos deshidratados".

En el caso de la uvilla deshidratada a producir por la empresa CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016, la diferencia fundamental con la competencia está dada además del logo de comercialización en que se vende a un precio muy inferior al de la competencia.

2.2.3 Presentación del Servicio o Producto.

El producto uvilla deshidratada se presentará, en un empaque de 100g, tipo snack, teniendo en cuenta que es la presentación más demandada, según la encuesta aplicada.

Se le ofrece un servicio de protección al cliente donde se garantiza la reposición del producto con la calidad definida en caso de que se presente falla en el proceso de entrega. Si no se puede cumplir por parte de la empresa con la entrega a tiempo del producto, se notificará con el mayor plazo posible y se definirá cómo y cuándo se realizará.

A su vez se desarrollarán actividades de consulta a los clientes sobre la satisfacción con el servicio de entrega y la calidad con que reciben el producto.

2.2.4 Precio del Producto o Servicio

El precio del producto está dado en primer orden por los costos asociados a la elaboración y comercialización de este, y en un segundo orden por los ya establecidos en la competencia, es por ello que en la fijación del precio se analizan las siguientes variables:

- Costos fijos
- Costos variables
- Precios de la competencia en el mercado
- Calidad del producto a comercializar

El precio de venta se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Costo Fijo Total} = \$ 74.922,50$$

$$\text{Costo variable unitario} = 0,24436$$

$$\text{Ventas esperadas} = 812.851$$

$$Pv(u) = \frac{\text{Costo Fijo total}}{1 - \frac{Cv(u)}{Pv(u)}}$$

$$Pv = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{u} + Cv$$

$$Pv = \frac{\$ 74.922,50}{812.851} + \$ 0,24436$$

$$Pv = \$ 0,34$$

Para el producto evaluado, uvilla deshidratada en empaques de 100g, el precio de ventas para el punto de equilibrio es de \$0,34, valor para el que no se obtienen ni ganancias ni pérdidas. Se le aplica un 24% como margen de contribución para determinar el precio de comercialización, siendo este de \$ 0.42.

En la comercialización de la uvilla deshidratada se definen como instrumentos de cobro los establecidos por la ley y mayor mente utilizados, los más comunes serán:

- Transferencia
- Efectivo y/o
- Cheque

La uvilla deshidratada será entregada en correspondencia a las necesidades de los clientes, o sea no se parte de formas rígidas de distribución. Se realizará la entrega directa a los clientes por parte de comercial.

Sobre las condiciones de crédito futura se tendrá en cuenta las características de los clientes y las posibilidades y demanda del producto. En correspondencia a ello se establecen los estándares de crédito que variaran y se ajustarán por cliente.

2.2.5 Promoción y publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación)

Para esto, se parte del diseño de un logotipo para la organización, lo que ayudará a la promoción y comercialización del producto. Dicho logotipo estará en la presentación de la uvilla deshidratada, junto a los demás elementos establecidos por la ley. Esto garantiza la comercialización exclusiva del producto.

Dicha promoción se realizará a través de los principales medios ya definidos en la encuesta. Entre los que se encuentran:

- Redes sociales: se diseñará un perfil en Facebook para la organización, donde se promocionará el producto. Se creará la página web de la entidad como una herramienta de fortaleza, donde clientes y proveedores podrán conocer sobre la empresa y el producto.
- Campañas de lanzamiento del producto a través de la radio y de volantes.
- Anuncios de publicidad en la prensa.
- Celebración de eventos de degustación en los principales centros comerciales de demanda del producto, así como en los colegios de la zona norte de Quito.

La comercialización del producto se realizará por el comerciante de la organización, quien será responsable de distribuir el producto a los clientes y establecer los contratos correspondientes.

2.2.6 Sistema de distribución a utilizar. (Canales de Distribución)

El proceso de comercialización de la uvilla deshidratada por parte de la organización CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016, se realiza por el canal de distribución establecido de forma directa con el cliente. En el gráfico N.-10, se presenta el flujo de este proceso.

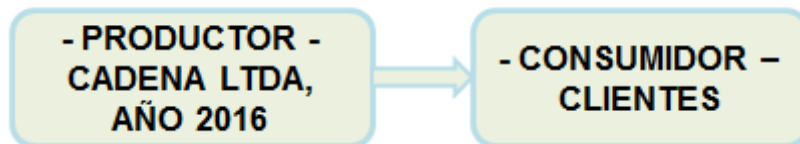


Gráfico N.- 9. Canales de Distribución.

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado Por: Carlos Cadenas.

2.2.7 Seguimiento de Clientes

Dentro de las estrategias que se debe trazar una organización, se encuentra el seguimiento a clientes, la que va dirigida a buscar el máximo rendimiento de los actuales y futuros clientes. En correspondencia a lo estudiado, existen varios métodos para este seguimiento de los clientes, los que pueden ser sencillos o de mayor complejidad, algunos son estadísticos, otros económicos. En el trabajo que se desarrolla, las estrategias que se proponen son:

- Estudio de demanda: efectuar estudios del comportamiento de la demanda de los clientes potenciales para con ello conocer las perspectivas de crecimiento de las ventas.

- Encuestas: saber de forma directa de los intereses y preocupaciones que tienen los clientes en cuanto al producto que se comercializa.

2.2.8 Especificar mercados alternativos.

Si la uvilla deshidratada presenta limitantes en la comercialización se tienen como alternativas otras frutas comunes en el país, como el durazno, la frutilla. La tecnología a emplear puede ser usada en cualquier variedad de frutas.

2.3 DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA

La competencia está dada por los productores de uvilla deshidratada y que pretenden comercializarla en la zona donde se produce y comercializa este producto por parte de la empresa en análisis.

“El significado de la palabra competencia (Del latín competencia) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio”. (Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2008. Actualizado: 2012).

2.3.1 Descripción de la competencia.

Para la uvilla deshidratada, la competencia está definida por marcas ya establecidas en el Ecuador, entre las que se encuentran:

DON YAKA: Empresa líder en la comercialización de frutos secos y producción y comercialización de frutos deshidratados.

HERS PASAS: Empresa consolidada en el mercado con experiencia en la producción y comercialización de frutos deshidratados y procesados.

BONANZA PASAS: Empresa dedicada a la producción y comercialización de frutos deshidratados con un mercado consolidado y fuerte presencia en las cadenas de distribución y comercialización de estos productos.

En el gráfico 11 se muestran elementos relacionados con la competencia, a través de un análisis a diversas variables de esta.

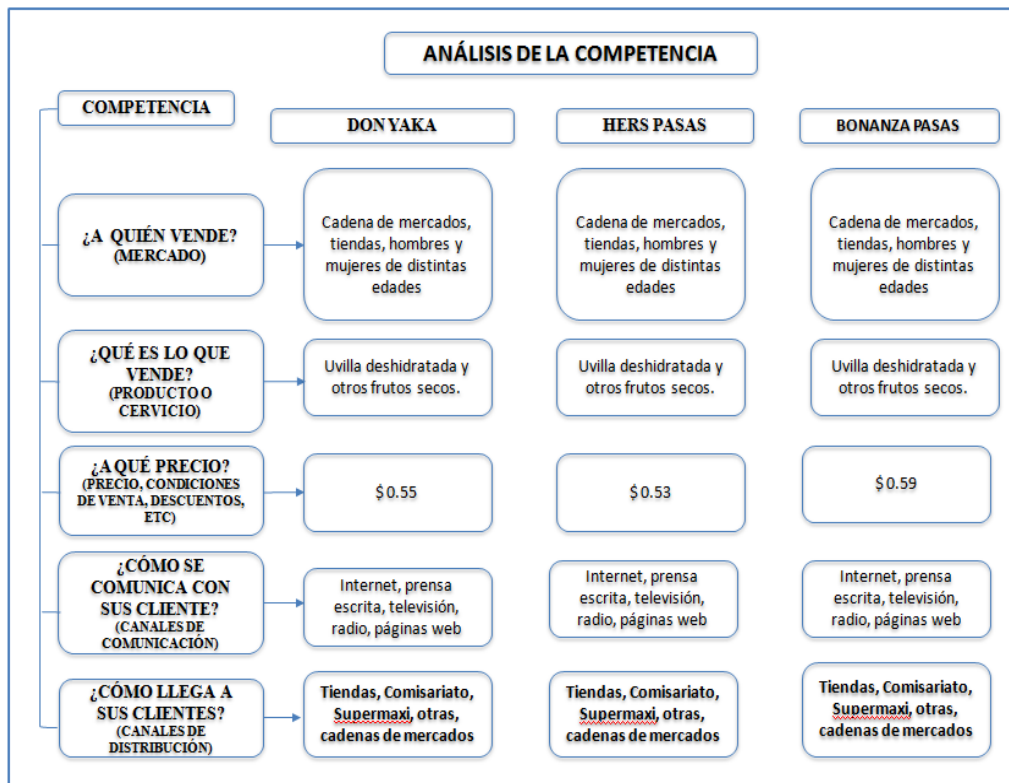


Gráfico N.- 10. Análisis de la competencia

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado Por: Carlos Cadena.

2.3.2 Definir puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos los del proyecto propio.

Se genera una tabla comparativa de la competencia para analizar los puntos fuertes y débiles de la competencia comparándolas con las de proyecto.

Tabla N.-22 . Puntos fuertes y débiles de la competencia vs. Empresa

EMPRESAS	TECNOLOGÍA		ESTRATEGIA COMERCIAL		RECURSOS HUMANOS		INFRAESTRUCTURA APROPIADA		EXPERIENCIA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
CADENA LTDA, AÑO 2016	X		X		X		X			X
DON YAKA	X		X		X		X		X	
HERS PASAS	X		X		X		X		X	
BONANZA PASAS	X			X	X		X		X	

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado Por: Carlos Cadena.

Los competidores, buscan establecerse en las cadenas de supermercado que más demanda o afluencia de clientes asisten, pues además los productos se comercializan a precios relativamente más baratos. Es riesgoso por las características de calidad y presentación que se exigen tengan los productos que se comercializan en estos establecimientos, pero se requiere asumir el riesgo.

Según estudios se dice que en la actualidad existen cerca de 15 empresas en el país que se dedican a la producción de frutas deshidratadas y en su mayoría exportan el producto. También abastecen el mercado nacional en autoservicios, supermercados y tiendas especializadas. En la tabla N.-22, se presentan los competidores con mayor dominio en el mercado de frutas deshidratadas, para los que la empresa tendría que definir cómo competir con ellos.

2.4 DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO POR PERIODOS

2.4.1 Determinación de Costos variables.

Conceptualmente los costos variables son aquellos que varían directa y proporcionalmente de acuerdo a los cambios en el volumen de producción o

actividad, lo que significa que, a mayor producción y venta, mayores serán estos valores.

Para la producción de la uvilla deshidratada en CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016, los costos que tienen un comportamiento variable son los siguientes:

- Materias primas directas e indirectas utilizados en el proceso,
- Combustibles,
- Comisiones.

En la tabla N.-23 se presenta el concepto y costos asociados para los cinco años evaluados.

Tabla N.-23. Costos y Gastos variables en la producción de la uvilla deshidratada.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	COSTO UNITARIO
Uvilla	kg	9.677	1,10	10.644,48	127.733,76	0,12571
Azúcar	kg	192	0,88	168,96	2.027,52	0,00200
Empaque	u	67.738	0,08	5.419,01	65.028,10	0,06400
Comisiones vendedor	\$	1	142,25	142,25	1.706,99	0,00168
Comisiones gerente comercial	\$	1	142,25	142,25	1.706,99	0,00168
Combustibles	\$	24	1,48	35,52	426,24	0,00042
TOTALES				16.552,47	198.629,59	0,19549

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado Por: Carlos Cadena.

2.4.2 Determinación de Costos Fijos.

En la producción de la uvilla deshidratada, se consideran costos fijos, los que se relacionan seguidamente:

- Salario de los operarios.
- Salario del jefe de producción.

- Depreciación.
- Servicios básicos: agua, luz , teléfono
- Gastos provisiones
- Sueldos de los administrativos
- Administrativos
- Servicios de contabilidad
- Mantenimiento de equipos.

Tabla N.- 24. Costos y Gastos fijos.

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO \$	FRECUENCIA MENSUAL	VALOR MENSUAL \$	VALOR ANUAL \$
Luz	\$	68,00	1	68,00	816,00
Agua	\$	51,84	1	51,84	622,08
Sueldos Operarios (1, 2, 3)	\$	331,41	3	994,24	11.930,87
Sueldo Jefe de planta	\$	633,85	1	633,85	7.606,20
Sueldo Gerente	\$	724,40	1	724,40	8.692,80
Sueldo Contador	\$	588,58	1	588,58	7.062,90
Sueldo Gerente Comercial	\$	498,03	1	498,03	5.976,30
Sueldo Bodegreto	\$	331,41	1	331,41	3.976,96
Sueldo Vendedor	\$	331,41	1	331,41	3.976,96
Provisiones: IESS, Désimos, Vacaciones	\$	1.202,40	1	1.202,40	14.428,74
Suministros de Oficina	\$	26,40	1	26,40	316,80
Mantenimientos a Equipos	\$	54,00	1	54,00	648,00
Depreciación	\$	546,98	1	546,98	6.563,71
Servicios contables	\$	38,5	1	38,50	462,00
Teléfono	\$	33,6	1	33,60	403,20
Intereses	\$	119,92	1	119,92	1.438,99
TOTAL				6.243,54	74.922,50

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado Por: Carlos Cadena

2.4.3 Determinación de costo total del producto o servicio.

Seguidamente se presentan los costos variables y fijos en que se incurre en el proceso de producir la uvilla deshidratada, se exponen en la tabla N- 25.

Tabla N.-25. Costo y gastos totales de la uvilla deshidratada.

COSTOS	MENSUAL	ANUAL
Costos variables	16.552,47	198.629,59
Costo fijo	6.243,54	74.922,50
COSTO TOTAL	22.796,01	273.552,09

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado Por: Carlos Cadena

2.4.4 Comparación con los precios de la competencia y explicar en qué se basa las diferencias, argumentar el precio fijado.

Una vez determinado los costos fijos y variables en la producción de la uvilla deshidratada, se está en condiciones de fijar el precio al que se comercializará en producto, para ello se parte del punto de equilibrio, donde se tiene en cuenta los costos fijos totales, el costo variable unitario y las ventas esperadas, se aplicará un porcentaje como margen de utilidad en el precio fijado para la comercialización del producto. Dicho porcentaje estará determinado por el precio de la competencia, buscando que el precio al que se comercializará esté ligeramente por debajo del de la competencia. El precio al que se comercializará es de \$ 0,42.

Seguidamente se presenta un cuadro comparativo con los precios de la competencia, donde se evidencia que en todos los casos el precio fijado es inferior al del mercado:

Tabla N.-26. Comparación de precios con la competencia

Empresa	Precio	Diferencia
CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016	El snack de 100g a \$0,42	Precio más económico, con mayor atracción al cliente
DON YAKA	Precio de comercialización de la unidad de 100g \$0,55	Se comercializa en grandes mercados a mayor precio, menos ventajoso
HERS PASAS	Precio de comercialización de la unidad de 100g \$0,53	Se comercializa en grandes mercados a mayor precio, menos ventajoso
BONANZA PASAS	Precio de comercialización de la unidad de 100g \$0,59	Se comercializa en grandes mercados a mayor precio, menos ventajoso

Fuente: Carlos Cadena

Elaborado por: Carlos Cadena

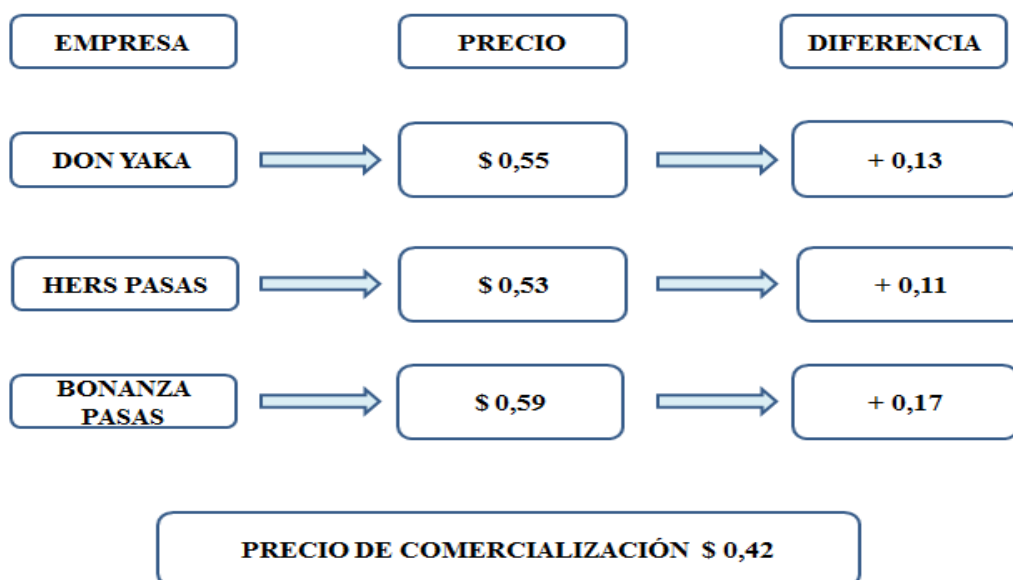


Gráfico N.- 11. Precios de la competencia

Fuente: Carlos Cadena

Elaborado por: Carlos Cadena

CAPÍTULO III

ÁREA ADEPRODUCCIÓN

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Una de las formas más antiguas de conservar alimentos es la deshidratación. Está dada en eliminar una parte considerable de la humedad de los alimentos, para que no se descompongan.

Es de elevada importancia la conservación de alimentos debido a que permite alargar la vida útil de las frutas y acceder a mercados más distantes y por un periodo más prolongado. A medida que se desarrollan los procesos productivos se encuentran nuevos métodos de llevar a cabo la deshidratación de las frutas y vegetales.

La producción de uva deshidratada se puede llevar a cabo en una gran variedad de formas, las que pueden ser artesanales o industriales. En el proyecto que se analiza, se propone la deshidratación osmótica.

La deshidratación osmótica (DO) es un tratamiento no térmico utilizado para reducir el contenido de agua de los alimentos, con el objeto de extender su vida útil y mantener características sensoriales, funcionales y nutricionales. Es un método antiguo que se va mejorando

a través del tiempo y adecuando a las necesidades actuales. Según plantea, Rocca P. (2010).

3.1.1 Descripción de proceso de transformación.

Para la deshidratación de la uvilla se requiere de diversos pasos, en la imagen 2 se presenta la fruta y cómo queda esta luego del proceso.



Imagen N.-2. Uvilla deshidratada
Fuente: Levantamiento de Información
Elaborado por: Carlos Cadena

Pasos para la deshidratación de la uvilla

Seguidamente, se presentan los pasos a seguir para el proceso de deshidratación de la uvilla

Preparación de la fruta: Es necesario seleccionar frutas que posean estructura celular rígida o semirígida, que se mantengan en buen estado.

Inmersión en jarabe: El agente deshidratante, o sea la solución donde se introducirán las frutas debe contener como soluto una sustancia que sea concurrente con esta, puede ser el azúcar, miel u otros jarabes preparados a partir de azúcares (lactosa, fructosa, glucosa). Se puede agregar una cantidad mínima de cloruro de sodio (sal de mesa) con el fin de aumentar la velocidad de deshidratación. El jarabe se coloca en un recipiente adecuado en el cual se sumerge la fruta. Proceso mediante el cual el agua contenida en la fruta sale hacia el jarabe a la vez que se impregna de los sólidos contenidos en la solución osmótica.

La pérdida de agua, etapa fundamental de este proceso se presenta en dos etapas debido a la velocidad en que ocurre. Un primer periodo dura unas dos horas, en este el alimento pierde agua a alta velocidad. Posteriormente la velocidad de pérdida de agua disminuye por una menor diferencia de presión osmótica entre el interior del alimento y el jarabe, el proceso debe durar como máximo unas seis horas.

Extracción y enjuague: Se extrae la fruta del jarabe luego del tiempo establecido. A este término de tiempo estas reducen su contenido de humedad en un 70% a 80% y aumentaron el contenido de sólidos debido al ingreso de éstos y a la salida de agua. Ello concede mayor estabilidad a las frutas pues se reduce la actividad de agua de la fruta y los microorganismos tienen menor posibilidad de crecer y desarrollarse. Posteriormente se procede al enjuague para quitar los restos de jarabe que pueda contener la fruta en la superficie. También puede hacerse mediante centrifugado a velocidad lenta.

Secado: Posteriormente, las frutas contienen niveles de humedad de un 20% a 30%, por lo que se requiere de procesos de secado para extender la vida del producto. El secado por aire caliente, secado por microondas, secado al vacío pueden ser métodos a utilizar.

Control de calidad: Una vez deshidratada la fruta, deben ser controladas a través de diferentes métodos. Es una fase fundamental para la comercialización y aceptación del producto por parte de los clientes.

Empaque: El empaque deberá ser adecuado. Si el producto posee un contenido de humedad inferior al 30%, resultado de la deshidratación osmótica y el centrifugado complementario, no requiere de materiales especiales para su envasado, pudiendo conservarse a temperatura ambiente a través de su empacado con películas de polietileno delgado.

Dentro de los procesos de la organización, se encuentran los procesos Gobernantes, los procesos Habilitantes y los procesos de Apoyo. Seguidamente se presenta el mapa de proceso de la empresa.

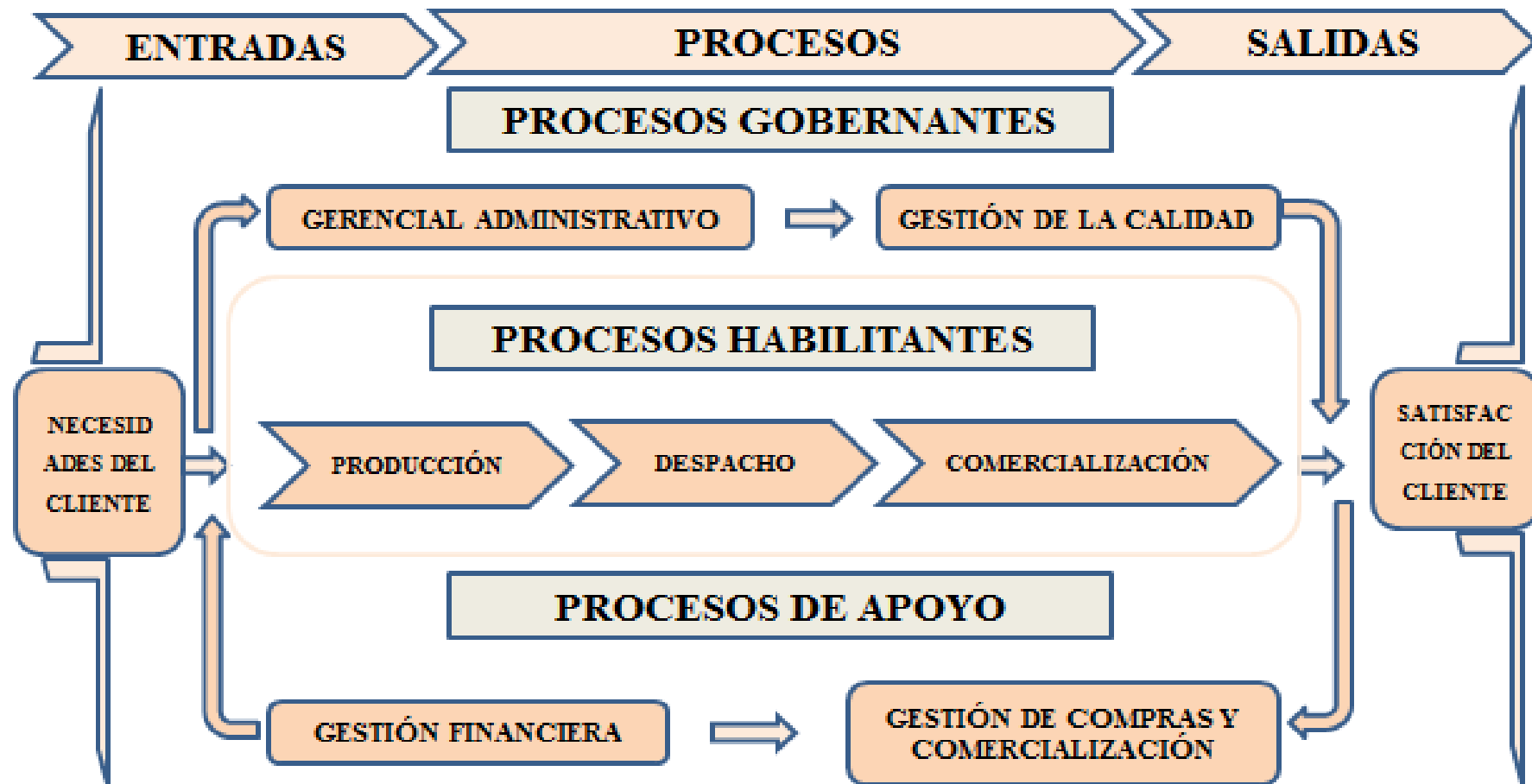


Gráfico N.-12. Mapa de procesos
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Carlos Cadena

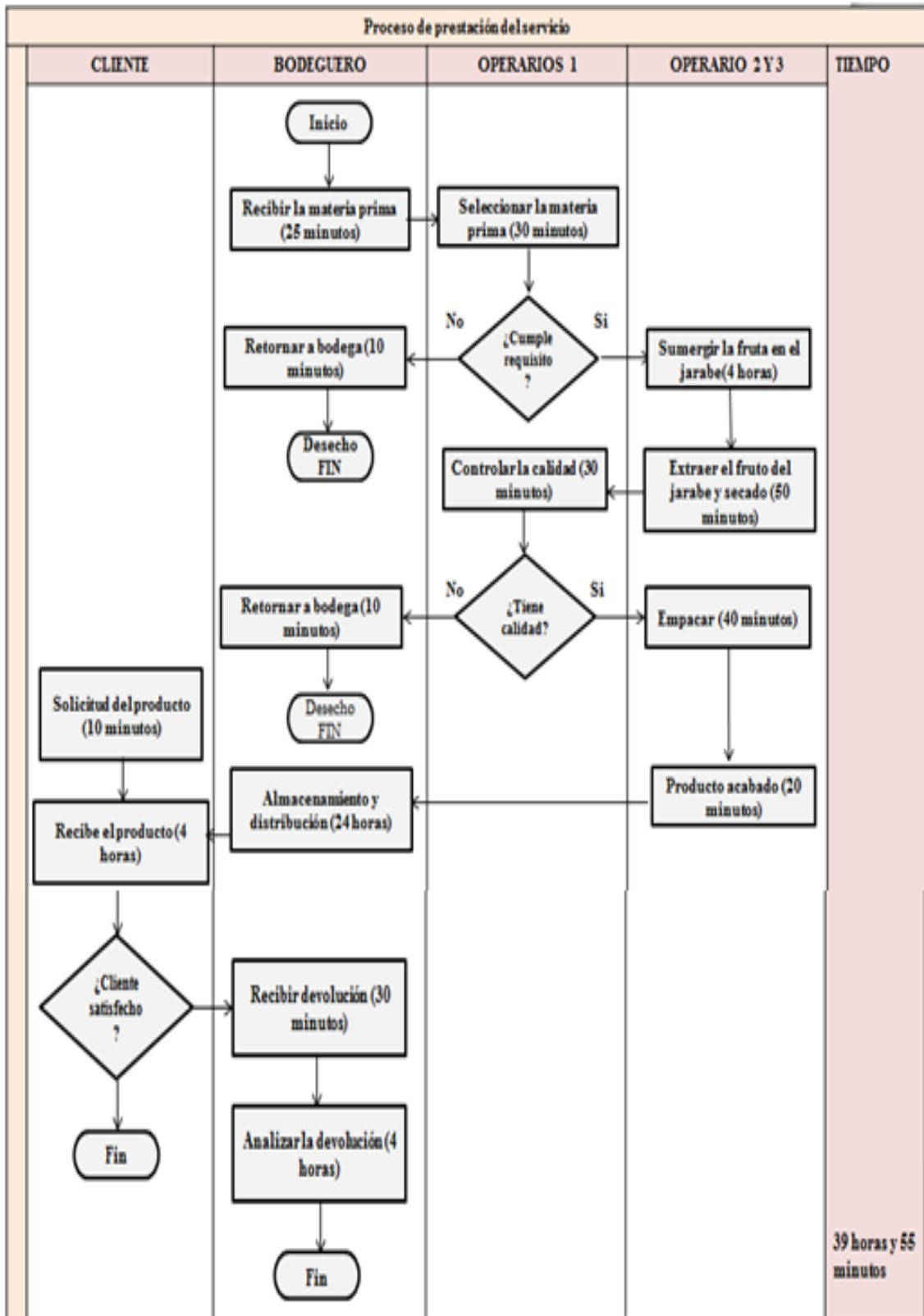


Gráfico N.-13. Diagrama de flujo funcional para la producción de la uvilla deshidratada
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Carlos Cadena

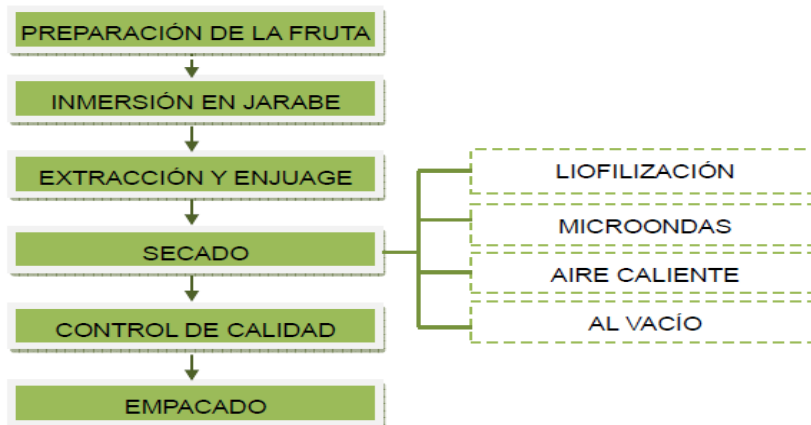


Gráfico N.-14. Pasos para la producción de la uvilla deshidratada

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

Para la deshidratación de la uvilla, se requiere el siguiente equipamiento:

Cuba para tratamiento de permeabilización: Se utiliza cuando se procesan frutas que presentan un recubrimiento ceroso denominado pruina en su superficie (arándanos, ciruelas, uvas, etc.) con este se elimina mediante un tratamiento con solución de hidróxido de sodio.

Cuba para lavado: Ya finalizado el tratamiento de permeabilización, hay que lavar la fruta rápidamente para evitar que se altere la calidad de la misma por acción del hidróxido de sodio residual, lo cual se lleva a cabo en este equipo.

Paila osmótica: En este se introducen los canastos con los frutos y el jarabe o solución osmótica. La paila debe contar con un sistema de agitación continua para optimizar la deshidratación. En correspondencia al volumen de frutas a procesar sería el tamaño de este equipo.

Contenedores para la fruta: Son necesarios para colocar las frutas dentro de la Paila Osmótica el tamaño puede variar según el tipo de fruta que se desee deshidratar.

Centrífuga: Luego de finalizado el proceso de deshidratación se utiliza para la eliminación del jarabe y agua excedente que pueda contener el fruto. Debe presentar

velocidad variable según la fruta que se esté centrifugando y mantener la temperatura de procesado estable.

3.1.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas.

3.1.2.1 Instalaciones

La empresa cuenta con las instalaciones necesarias para la producción de uvilla, que cumple con todos los requisitos para su funcionamiento, la cual cuenta con área de recepción del producto, área administrativa, cocina, baños, entre otros.

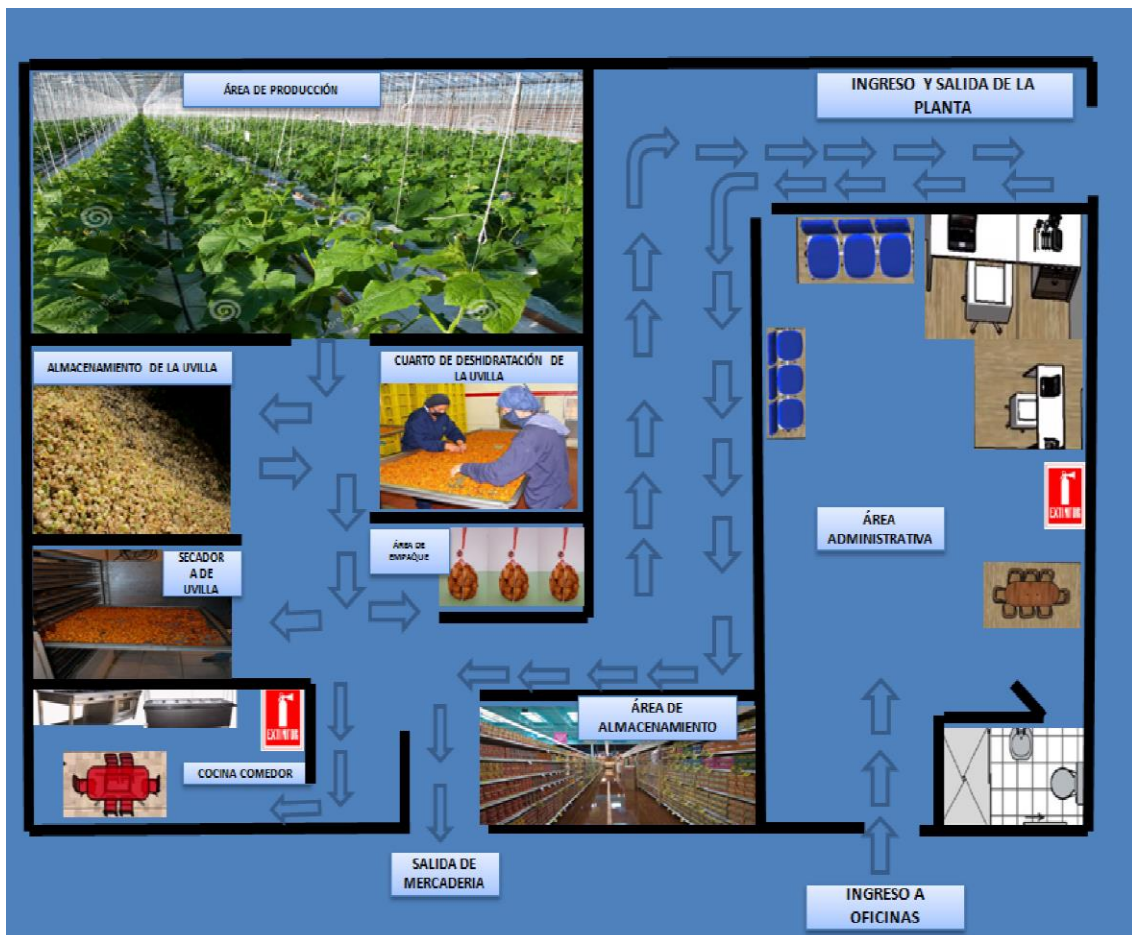


Gráfico N.- 16. Planta

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

3.1.2.2 Equipos, muebles y enseres del proyecto

Tabla N.- 27. Equipo, muebles y enseres del proyecto

CANTIDAD	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN EQUIPO	VELOCIDAD	COSTO	TOTAL
1	Deshidratación de la uvilla	Paila osmótica		1.681,00	1.681,00
1	Secado final	Centrífuga		623,00	623,00
4	Permeabilizar la uvilla	Cuba para tratamiento de permeabilización		57,50	230,00
16	Lavar la uvilla	Cuba para lavado		12,50	200,00
4	Deshidratación de la uvilla	Contenedores para la fruta		30,00	120,00

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

3.1.2.3 Personal que trabaja en la empresa

El proceso en cuestión se lleva a cabo de forma industrial a mediana escala, para lo que se requiere de los siguientes trabajadores.

Tabla N.- 28. Fuerza de trabajo necesaria para la elaboración del snack de uvilla deshidratada.

ACTIVIDAD	TIEMPO	NO. DE PERSONAS	HORAS / HOMBRE
GERENTE	8 horas	1	8
JEFE DE PALNTA	8 horas	1	8
CONTADOR	8 horas	1	8
COMERCIALIZACIÓN	8 horas	1	8
BODEGUERO	8 horas	1	8
OPERARIO 1,2,3	8 horas	3	8
VENDEDOR	8 horas	1	8

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

3.1.3 Tecnología a aplicar.

Con el objetivo de acelerar el proceso osmótico, la opción de realizar el proceso a presión de vacío es ideal. Para esto se requieren de equipos adecuados en los cuales se logran condiciones de presión por debajo de la atmosférica. La ventaja de la Deshidratación Osmótica por Vacío es que el tiempo de operación es menor y se obtiene un producto deshidratado de mayor valor agregado.

Existen equipos de deshidratación osmótica con capacidad de 600 kg por proceso, los que pueden ser adquiridos en el mercado a un precio adecuado.

3.2 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES

3.2.1 Ritmo de producción.

Tabla N.- 29. Ritmo de trabajo

#	ACTIVIDAD	N° DE PERSONAS	TIEMPO PROMEDIO	TIEMPO NORMAL	TIEMPO MENSUAL	RITMO DE TRABAJO
1	Recibir la materia prima	1	25 minutos	30 minutos	750 minutos	90%
2	Seleccionar la materia prima	1	30 minutos	35 minutos	900 minutos	100%
3	Sumergir la fruta en el jarabe	2	4 horas	4 horas	7200 minutos	100%
4	Retornar a bodega materia prima	1	10 minutos	15 minutos	300 minutos	60%
5	Extraerla fruta del jarabe	2	20 minutos	20 minutos	600 minutos	100%
6	Secar la fruta	2	30 minutos	30 minutos	900 minutos	100%
7	Controlar de calidad	1	30 minutos	30 minutos	900 minutos	100%
8	Retornar a bodega producto sin la calidad	1	10 minutos	15 minutos	300 minutos	60%
9	Empacar la fruta	2	40 minutos	40 minutos	1200 minutos	100%

1 0	Almacenar la fruta	1	24 horas	24 horas	720 minutos	90%
1 1	Solicitar la fruta	1	10 minutos	15 minutos	300 minutos	100%
1 2	Distribuir la fruta	1	4 horas	4 horas	7200 minutos	90%
1 3	Recibir devolución	1	30 minutos	30 minutos	900 minutos	100%
1 4	Analizar la devolución		4 horas	4 horas	7200 minutos	100%
TOTAL			39 horas y 55 minutos	40 horas y 20 minutos	489 horas y 30 minutos	

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

El ritmo de trabajo, está determinado por la cantidad de trabajadores y la cantidad de horas trabajadas diariamente, tal elemento está determinado por la demanda del producto.

3.2.2 Nivel de inventario promedio.

Los niveles de inventario, están dados por las capacidades que tienen los equipos instalados y la demanda diaria del producto.

Para la Uvilla, se requieren diariamente 504 kg, del producto según la capacidad del equipo. Teniendo en cuenta ello y por las características de la materia prima, los niveles de inventarios a mantener son diarios pues es necesario contratar proveedores que puedan abastecer diariamente de esta. Al producirse al 80% para los años 1 y 2, al 90% para el año 3 y al 100% a partir del año 4, las necesidades anuales variarían.

Para la Azúcar, se requiere para elaborar el jarabe en el que se introduce la uvilla diariamente 10 kg del producto. Entonces se requieren 8 kg diarios para los años 1 y 2, 9 kg diarios para el año 3 y 10 kg diarios a partir del año 4, el inventario puede reponerse cada 10 días con compras de 80 kg por pedido. Se haría progresivo en correspondencia al aumento de la producción.

Tabla N.-30. Necesidad mensual de inventarios promedio.

DETALLE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL REQUERIDA	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL
Uvilla	Kg	9.676,80	\$ 1,10	\$ 10.644,48
Azúcar	Kg	192	0,88	168,96
Total				\$ 10.813,44

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

3.2.3 Número de trabajadores.

La producción de la uvilla deshidratada requiere de 5 trabajadores de forma directa, 2 administrativos y un comercial y operarios.

Gerente General: Encargado de la coordinación de los procesos y el mantenimiento de las políticas de la organización.

Contador: Encargado de los procesos contables financieros.

Gerente Comercial: Responsable de la gestión de las materias primas y la comercialización del producto

Jefe de Planta: Responsable de la producción

Operarios: 3 operarios de procesamiento

Bodeguero: 1 bodeguero

No se pretende incremento del personal en el corto y mediano plazo, seguidamente se presentan las funciones y actividades a desarrollar por estos. A la producción estarían vinculados los Operarios y el Jefe de Planta

Tabla N.-31. Cargos y funciones de los empleados

CARGO	FUNCIONES	ACTIVIDADES	FIJO / VARIABLE
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir los procesos de la organización, ✓ Velar por la calidad de los procesos, ✓ Coordinar las actividades y políticas de la organización, ✓ Controlar el proceso productivo, ✓ Desarrollar y dirigir las juntas directivas, ✓ Tomar las decisiones de carácter empresarial, ✓ Supervisar las actividades de la organización. 	Coordinar y gestionar los procesos productivos y de organización de las actividades a llevar a cabo en la organización	FIJO
Contador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar la información económico financiera, ✓ Registro de los hechos económicos, ✓ Emitir informes contables , ✓ Evaluar factibilidad del negocio, ✓ Brindar información económica a los directivos y miembros de la empresa, ✓ Efectuar las declaraciones tributarias, ✓ Archivar y custodiar los registros y documentos contables, según normas. 	Brindar información económico financiera a la administración	FIJO
Jefe de planta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar las condiciones para el desarrollo del proceso productivo, ✓ Velar por la calidad de proceso productivo, ✓ Controlar el proceso productivo, ✓ Desarrollar jornadas de capacitación a los operarios, ✓ Establecer los planes de producción, ✓ Rendir cuenta sobre el cumplimiento de los planes de producción. 	<p>Gestionar el proceso productivo,</p> <p>Evaluar la calidad del producto</p>	FIJO
Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar la adquisición de las materias primas, ✓ Establecer los contratos con proveedores y clientes, ✓ Comercializar el producto, ✓ Desarrollar campañas de publicidad y marketing, ✓ Participar en las ferias expositivas con la presentación del producto, ✓ Establecer mecanismos de retroalimentación con los clientes para determinar inconformidades con el producto, ✓ Brindar información a los directivos sobre el cumplimiento de los planes de venta. 	Gestionar el marketing del producto	FIJO
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los pedidos de materias primas correspondiente según las herramientas de administración de los inventarios que utiliza la organización, ✓ Recibir las materias primas y manejarlas de forma adecuada, ✓ Custodiar las materias primas y los productos terminados, ✓ Realizar los despachos de materias primas y las salidas de la producción terminada, ✓ Mantener las medida de control de inventario establecidas por la organización, ✓ Informar a la administración sobre cualquier irregularidad que se presente en los bienes bajo su custodia. 	Almacenar y custodiar las materias primas y el producto ya terminado.	FIJO
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar campañas de promoción y publicidad. ✓ Velar por el cumplimiento de lo establecido en los contratos. ✓ Desarrollar estrategias que le permitan cumplir con los requerimientos de entrega de los pedidos, en las formas, tiempo y condiciones establecidas. ✓ Realizar las entrevistas y sondeos de opinión para conocer el estado de satisfacción de los clientes. ✓ Rendir cuenta del cumplimiento de los planes de ventas. ✓ Entregar los pedidos. 	Desarrollar las ventas de la uvilla deshidratada	FIJOS

Operarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir y procesar las materias primas para la producción de la uvilla deshidratada, ✓ Producir la uvilla deshidratada, ✓ Mantener las normas de higiene y seguridad laboral, ✓ Mantener el cumplimiento de los estándares de calidad en la producción, ✓ Capacitarse continuamente en las técnicas para el manejo de las materias prima y procesamiento de estas, ✓ Informar al Jefe de producción sobre cualquier irregularidad que se presente en el proceso productivo, ✓ Mantener en orden y limpio el puesto de trabajo. 	Elaborar el producto cumpliendo los pasos establecidos para ello	FLJOS
-----------	--	--	--------------

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

3.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

3.3.1 Capacidad de Producción Futura.

La producción se define por la posible demanda del producto y la capacidad instalada. “Cantidad de producción que un sistema es capaz de lograr durante un período específico de tiempo”. CHASE, AQUILANO y JACOBS (2000)

Con la tecnología propuesta se deshidratan 504 kg de uvilla diariamente, perdiendo como promedio un 30% de su peso, lo que daría como producto final 352,8 kg, representando una producción de 3528 snack de 100g cada uno por 24 días laborables, serían 84.672 snack de 100g mensuales y 1’016.064 anuales. A partir del año 4 puesto que para los años 1 y 2 se espera producir al 80% y para el año 3 al 90%

Para el año 1 y 2 se pretende trabajar a un 80 % de la capacidad instalada, para el año 3 al 90% y a partir del año 4 al 100%. Por lo que la producción estará determinada por la capacidad de producción y el precio por la tasa de inflación, seguidamente se proyecta esta.

Tabla N.-32. Capacidad de producción futura

PRODUCTOS	CANTIDAD AÑO 2016	CANTIDAD AÑO 2017	CANTIDAD AÑO 2018	CANTIDAD AÑO 2019	CANTIDAD AÑO 2020
Snack de uvilla deshidratada	812.851 u	812.851 u	914.458 u	1.016.064 u	1.016.064 u

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

3.4 DEFINICIÓN DE MATERIAS PRIMAS

3.4.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.

“Las materias primas son extraídas de la mismísima naturaleza, sometiéndolas luego a un proceso de transformación que desembocará en la elaboración de productos de consumo”. wikipedia (Definición ABC, pg. 1)

La uvilla deshidratada requiere de dos materias primas; la uvilla, como materia prima fundamental y el azúcar para elaborar el jarabe del proceso como soluto osmótico.

Uvilla: El producto es determinante por lo que no se prevé sea sustituido por ningún otro. Es la base para la uvilla deshidratada.

Azúcar: Para la elaboración del jarabe osmótico o deshidratante, puede ser sustituida por miel, glucosa, sacarosa.

Seguidamente se presentan los proveedores.

Tabla N.-33. Proveedores de las materias primas

Proveedor	Materia prima
Kauzarina Garden, Agrivetlan (Agrícola Veterinaria de los Andes) , Henry.ax, PROIZ , ECOFINSA, Q&S Trading Corp	Uvilla
Ingenio Valdez, Ingenio San Carlos; Ingenio Ecudos	Azúcar

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

3.5 CALIDAD

3.5.1 Método de Control de Calidad

Para definir la calidad se utilizan varias definiciones, dichas definiciones se reúnen en los principios (AECA, 1995), los que expresan:

- “Calidad es satisfacer las necesidades de los clientes con los mínimos costos”
- “Calidad tiene que ver también con empleados, proveedores y con el entorno en el que se mueve la empresa”
- “Calidad es hacer bien el trabajo, sin fallos, desde el principio, desde el diseño hasta el servicio post-venta, pasando por todo el resto de las etapas del proceso de creación de valor, tales como la producción, comercialización y administración”

Según la norma ISO 9000: “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Es esencial tener en cuenta la satisfacción del cliente en un proceso tanto de bienes como de servicios, son estos, los clientes, quienes definen en última instancia si el producto presenta la calidad requerida.

Normas de calidad para la uvilla deshidratada CADENA CIA. LTD, AÑO 2016.



Imagen N.-3. Uvilla

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

Los elementos fundamentales en los que se debe basar la calidad de la organización, están dados por:

- Planificación de gestión de la calidad.
- Control de gestión de la calidad.
- Mejora continua de la gestión de la calidad.

El sistema de Gestión de la calidad para la organización debe estar sustentado en:

- Determinar cuáles son las necesidades y expectativas del cliente que demanda el producto.
- Determinar y establecer los objetivos de calidad de la entidad.
- Identificar las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos de calidad que se definen por la organización.
- Establecer la política de la calidad.
- Determinar los métodos para evaluar la eficiencia, economía y eficacia del producto.

- Identificar los factores que afectan el proceso de calidad.
- Establecer el Sistema de Gestión Continua de la calidad.

Métodos de control de la calidad

En el control de la calidad de la uvilla deshidratada se establece un control por cada una de las etapas del proceso:

En la preparación de la fruta se velará por la calidad que presenta esta y el grado de frescura que posee, llevando al proceso productivo una materia prima de calidad.

Inmersión en el jarabe, en la etapa se tomarán en cuenta mediciones físico-químicas, para asegurar su calidad, basadas en

- pH: para la medición se utilizó un pH metro electrónico.
- Acidez titulable: la acidez se reportó como porcentaje de ácido cítrico
- Sólidos solubles (°Brix): se mide utilizando un refractómetro manual.

Para poder asegurar la calidad los parámetros físicos de control son, el tiempo de 2 horas y temperatura a 90 °C.

Secado: En este paso la fruta se introduce al secador de aire o centrífuga forzado a 50 °C por 1 hora, con lo que se consigue la retexturización final de la fruta. En ella se logra la presentación final del producto.

El empaclado: Reviste de gran importancia que en esta etapa el personal cuente con cofias, guantes y mascarillas para evitar una contaminación ya que el producto se encuentra expuesto.

Existen diversos métodos para el control de la calidad en un proceso o producto específico, una de las técnicas más empleadas, resulta ser el diagrama de Pareto, instrumento que permite cuantificar cuáles son los aspectos negativos que mayor incidencia tienen en el producto ya acabado, o sea, permite determinar los defectos que más se manifiestan, elemento que brinda la información sobre cómo identificarlos y solucionarlos.

En consideración a lo antes expuesto, se ejemplifica a través de esta técnica, cómo la empresa podría evaluar la calidad de los productos a través de la toma de muestras que permitan identificar los defectos que pueda presentar la uvilla deshidratada.

Para el análisis se toma una muestra del 5% de la producción diaria, o sea 140 unidades para realizarle el análisis.

Tabla N.-34. Datos Diagrama de Pareto

DEFECTOS	CAUSA DE DEFECTO	FRECUENCIA	% ACUMULADO	%
Sabor	Falta de sabor, insípido	59	42	42
De azúcares	Falta de concentración de azúcares	37	69	26
De azúcares	Elevada concentración de azúcares	17	81	12
De coloración	Frutas decoloradas	9	87	6
Textura	Fruta esponjosa	8	93	6
Humedad	Elevado contenido de humedad	7	98	5
Sequedad	Fruto muy deshidratado	3	100	2
Olor	Olor no característico o putrefacto	0	100	0
TOTAL		140		

Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Carlos Cadena

Una vez identificados los defectos y causas que más inciden en la calidad del producto, se procede a su representación gráfica.

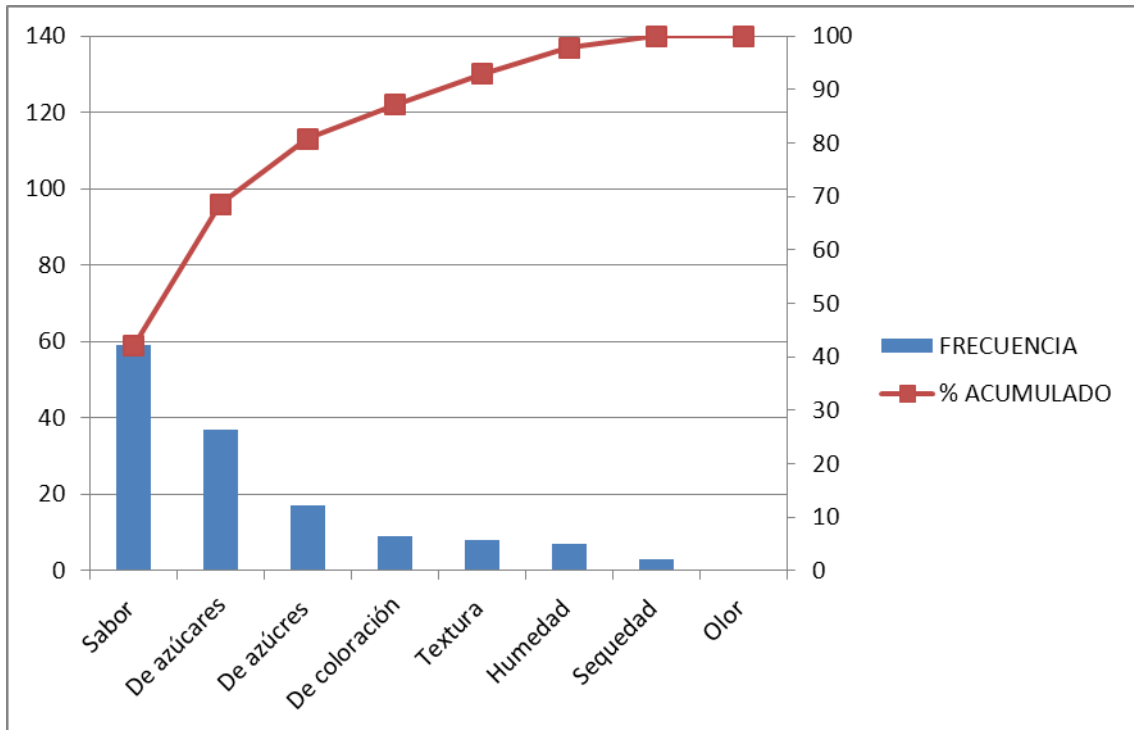


Gráfico N.-15. Diagrama de Pareto
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Carlos Cadena

En este análisis se observa que el 37% de las causas de defectos, representan el 81% de los defectos detectados en la muestra seleccionada, por lo que la mayor atención debe efectuarse a los defectos de Falta de sabor, insípido, Falta de concentración de azúcares, Elevada concentración de azúcares, herramienta con la cual la administración podrá establecer medidas en función de corregir los defectos antes señalados.

3.6 NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN

3.6.1 Seguridad de higiene ocupacional

Medidas ambientales

En este caso se realizará un manejo de todos los recursos que se utilicen de forma adecuada, sin la reutilización de las materias primas, tales como el jarabe, el que se utilizará solo una vez y luego se desechará. Los desechos sólidos orgánicos (uvillas no aptas para la deshidratación), se recopilarán y se utilizarán como abono. Para el caso de los desechos inorgánicos, se recolectan para enviarlos a los recolectores de basura.

Es importante que se proteja el medio ambiente, evitando la contaminación de este, en el país, dicha protección data desde 1975, cuando se pone en vigor la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. Esta ley se fundamenta en lograr el control sobre los elementos que causan la contaminación, por cualquiera de las fuentes existentes.

En el caso que ocupa, el intercambio de fluidos entre el jarabe y la fruta, en el proceso de deshidratación osmótico produce procesos químicos que requieren de los equipos condicionados para ello, evitando así la liberación de sustancias que pueden afectar el medio ambiente y con ello la salud de los trabajadores directos al proceso y a terceros.

Los procesos de descomposición de las frutas no procesadas también pueden afectar la salud de las personas que trabajan de forma directa en el proceso, es por ello que estos se depositarán en un repositorio que reúna las condiciones para posteriormente utilizarlos como material orgánico en la fertilización de los terrenos de los propios proveedores de la materia prima.

3.6.2 Salud e higiene del personal

Es importante en toda organización que se tenga presente la salud e higiene del personal, de esta forma se debe perseguir una adecuada manipulación de las materias primas y del producto final, evitando contaminaciones por parte de los manipuladores.

Para ello es importante que se trabaje en la minimización de los riesgos que pueden afectar lo antes expuesto, entre los que se encuentran:

- Contaminación de la materia prima por parte de las personas que lo manipulan ya que estas son causas permanentes de riesgo biológico
- La trasmisión de productos en mal estado que pueden dañar la salud de los trabajadores. En este proceso, es necesario velar porque se cumplan con las medidas establecidas en la seguridad e higiene, para ello los trabajadores deben contar con los medios de protección establecidos en todas las fases o etapas del proceso.
- Velar por el cumplimiento de las normas de calidad en cada etapa del proceso.

Entre las normas de salud a considerar por la organización, se encuentran:

- Mantener el adecuado uso de los medios de protección y actuar de conforme a los procedimientos establecidos en el Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral.
- Contar con los tiempos de descanso adecuados en correspondencia al nivel de actividad física desarrollado para evitar la fatiga.
- Mantener las condiciones de organización e higiene de las instalaciones y equipos durante el proceso y al culminar este.

- Desarrollar chequeos médicos, al menos una vez en el año, para evaluar la capacidad de estos y las posibles afectaciones que puedan provocar, los ruidos, polvos, iluminación, gases, olores y otros riesgos manifiestos en la actividad.
- Conservar las materias primas y la producción en condiciones adecuadas de temperatura y humedad, evitando la contaminación y con ello la proliferación de patógenos que puedan afectar la salud de los empleados.

Higiene Industrial

Las técnicas y conocimientos relacionados a reconocer, evaluar y controlar la gama de factores que se manifiestan en una organización, derivados de la actividad laboral y que afectan la salud de los empleados, son reconocidos como higiene industrial.

En correspondencia a lo que se trazan o establecen normas y procedimientos enfocados a minimizar los riesgos laborales y con ello proteger al trabajador de los diferentes accidentes que se puedan manifestar.

Normas para minimizar los Riesgos Eléctricos

- Se deberá utilizar un cableado con la medida requerida para el soporte de la carga eléctrica de los equipos instalados.
- Ubicar las señalizaciones en los interruptores y tomacorrientes sobre el voltaje que alimenta la terminación eléctrica, evitando así sobrecarga en los equipos.
- Utilizar protectores para recubrir las uniones eléctricas.
- Proteger los cables eléctricos para evitar el contacto entre ellos, con objetos cercanos o con los trabajadores.

- Ubicar los breakers de seguridad para evitar el sobre carga en las líneas eléctricas.

Políticas diseñadas para la producción y comercialización de la uvilla deshidratada:

Contar con el Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral y su actualización permanente en correspondencia a la presentación de nuevos factores de riesgos.

Efectuar capacitaciones periódicas a los trabajadores sobre el modo de minimizar los riesgos laborales a través de la práctica diaria y la utilización de los medios de protección laboral

Evaluar de forma trimestral el cumplimiento de las medidas de seguridad laboral establecidas en el Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral

Para la elaboración del Reglamento (Manual) de Seguridad y Salud Ocupacional en la empresa, se parte de los siguientes pasos.

Conformar el Comité de Seguridad y Salud.

Desarrollar un diagnóstico o levantamiento de los riesgos laborales presentes en las diferentes áreas y actividades de la organización.

Efectuar entrevistas a los trabajadores sobre cómo desarrolla las actividades del proceso.

Realizar observaciones durante el desarrollo de las actividades del proceso.

Una vez elaborado el Reglamento (Manual) de Seguridad y Salud Ocupacional, se daría a conocer a todos los trabajadores pondría en práctica por estos, con la máxima responsabilidad de la administración y la evaluación trimestral por parte del Comité de Seguridad y Salud de la empresa.

CAPÍTULO IV

ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

4.1.1 Visión de la Empresa.

Para (Fleitman, 2000) en su obra *Negocios Exitosos* la visión de una empresa viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Llegar a ser para el 2020 la empresa líder en producción y comercialización de Uvillas en base de frutas deshidratadas, con altos estándares de calidad, manteniendo la competitividad en el mercado nacional y perspectivas de crecimiento al mercado internacional, con el compromiso de mantener la estabilidad ambiental y sostenible con su desarrollo y el de la región, contribuyendo a la transformación de la matriz productiva del país.

4.1.2 Misión de la Empresa:

La misión según (Kotler & Armstrong, 2004) es “un importante elemento de la planificación estratégica” ya que basado en ella se definen los objetivos en una organización

Por su parte (Ferrel & Hirt, 2004) autores del libro, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, definen que la misión de una organización “es su propósito general”.

CADENA CIA. LTDA es una empresa, productora y comercializadora de uvillas en base de fruta deshidratada, con el compromiso de producir alimentos de calidad, instaurando estándares de respeto al medio ambiente, resguardando los ecosistemas cercanos, basándose en recursos humanos competentes y tecnologías limpias que aportan a un producto que responde a la nueva matriz productiva del país.

4.1.3 Objetivo General

Producir y comercializar la uvilla deshidratada, en el norte de la ciudad de Quito, como un producto de alto valor agregado y con una presentación llamativa a los consumidores.

4.1.4 Objetivos Específicos

- Utilizar materia prima con la calidad establecida.
- **Estrategia:** Mantener un estricto cumplimiento de lo establecido en los contratos con los proveedores con respecto a la calidad de la materia prima.
- Mantener los estándares de calidad en la presentación de un producto de alto valor nutritivo
- **Estrategia:** Desarrollar capacitación a los trabajadores y control del proceso productivo en todas las fases de este.
- Desarrollar los recursos humanos, para satisfacer las necesidades empresariales y profesionales.

Estrategia: Establecer un plan de capacitación anual. Para definir los procedimientos y novedades sobre las mejores prácticas en la producción y comercialización de la uvilla deshidratada.

4.1.5 Análisis FODA

La matriz FODA, define las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se determinan durante la implementación y el desarrollo del proyecto.

FORTALEZAS

- Trabajadores comprometidos con el negocio y dispuestos a desarrollarlo.
- Producción todo el año.
- Proceso osmótico de concentración de los azúcares en la fruta.
- Negocio con intereses mutuos en común.
- Diversidad en el uso de la fruta deshidratada.

DEBILIDADES

- Desconocimiento por parte de la administración, o falta de cultura productiva y de comercialización de frutos deshidratados.
- Ser una nueva organización poco conocido
- Nueva tecnología a operar con características específicas.

OPORTUNIDADES

- Apoyo gubernamental a las producciones nacionales y al cambio de la matriz productiva.
- Nueva visión en la cultura alimentaria de la población del Ecuador.
- Consumo en crecimiento.

- Crecimiento sostenido en los últimos años de la economía nacional.

AMENAZAS

- Surgimiento de negocios similares.
- Competencia en el mercado.
- Inestabilidad en el mercado por problemas sociales.
- Condiciones ambientales que pueden afectar la estabilidad en la materia prima
- Crisis económica, desaceleración de la economía.

Seguidamente se presenta la matriz FODA, con las estrategias que le permitan a la empresa, minimizar las debilidades y amenazas a través de la maximización de las fortalezas y oportunidades.

En (wikipedia, 2016), se define a el análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA en, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Tabla N.-35. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores comprometidos con el negocio y dispuestos a desarrollarlo, ✓ Producción todo el año, ✓ Proceso osmótico de concentración de los azúcares en la fruta, ✓ Negocio con intereses mutuos en común, ✓ Diversidad en el uso de la fruta deshidratada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconocimiento por parte de la administración, o falta de cultura productiva y de comercialización de frutos deshidratados, ✓ Ser una nueva organización poco conocida ✓ Nueva tecnología a operar con características específicas
OPRTUNIDADES	F – O: (I)	D - O: (II)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo gubernamental a las producciones nacionales y al cambio de la matriz productiva, ✓ Nueva visión en la cultura alimentaria de la población del Ecuador, ✓ Consumo en crecimiento, ✓ Crecimiento sostenido en los últimos años de la economía nacional. 	Estrategia MAX-MAX	Estrategia MIN - MAX
	<p>Aprovechar el compromiso de los empleados para con la organización en función de ofrecer un producto competitivo.</p>	<p>Valerse del apoyo gubernamental a las pequeñas y medianas empresas, para insertarse en el mercado.</p>
AMENAZAS	F - A: (III)	D - A : (IV)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Surgimiento de negocios similares, ✓ Competencia en el mercado, ✓ Inestabilidad en el mercado por problemas sociales, ✓ Condiciones ambientales que pueden afectar la estabilidad en la materia prima ✓ Crisis económica, desaceleración de la economía 	Estrategia MAX - MIN	Estrategia MIN - MIN
	<p>Optimizar el proceso osmótico, para lograr de un producto competitivo en el mercado.</p>	<p>Desarrollar entrenamiento tecnológico sobre el proceso productivo con el ser competitivo ante los productores similares.</p>

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

Con el análisis de la matriz FODA se definen las estrategias MAX – MAX, donde la organización aprovecha al máximo sus fortalezas en función de maximizar las oportunidades del entorno. La estrategia MIN – MIN, acción enfocada a minimizar

las debilidades para que las amenazas afecten lo menos posible en la empresa. La estrategia, MAX - MIN, donde se aprovechan las fortalezas para minimizar los efectos de las amenazas y la estrategia MIN – MAX encaminada a minimizar las debilidades con el objetivo de aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno.

4.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

4.2.1 Organigrama de la empresa para definir la organización interna.

La Empresa para la que se propone el plan de negocios, tiene como objetivo la producción y comercialización de uvilla deshidratada. Se pretende desarrollar un proceso productivo industrial, el que estará definido en principio por los niveles de demandas esperado. El gráfico N° 16 presenta el Organigrama Estructural de la organización y el gráfico N° 17, el Organigrama Funcional.

EMPRESA CADENA LTDA, AÑO 2016
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

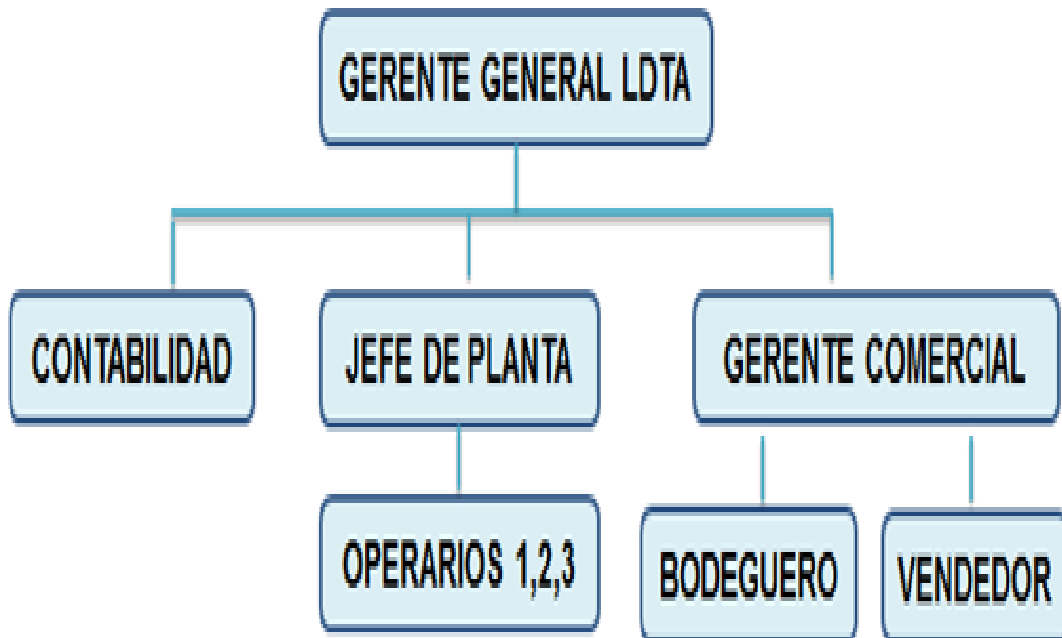


Gráfico N.-16. Organigrama estructural de la Empresa CADENA CIA. LTDA
Fuente: Levantamiento de información
Elaborado por: Carlos Cadena

EMPRESA CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

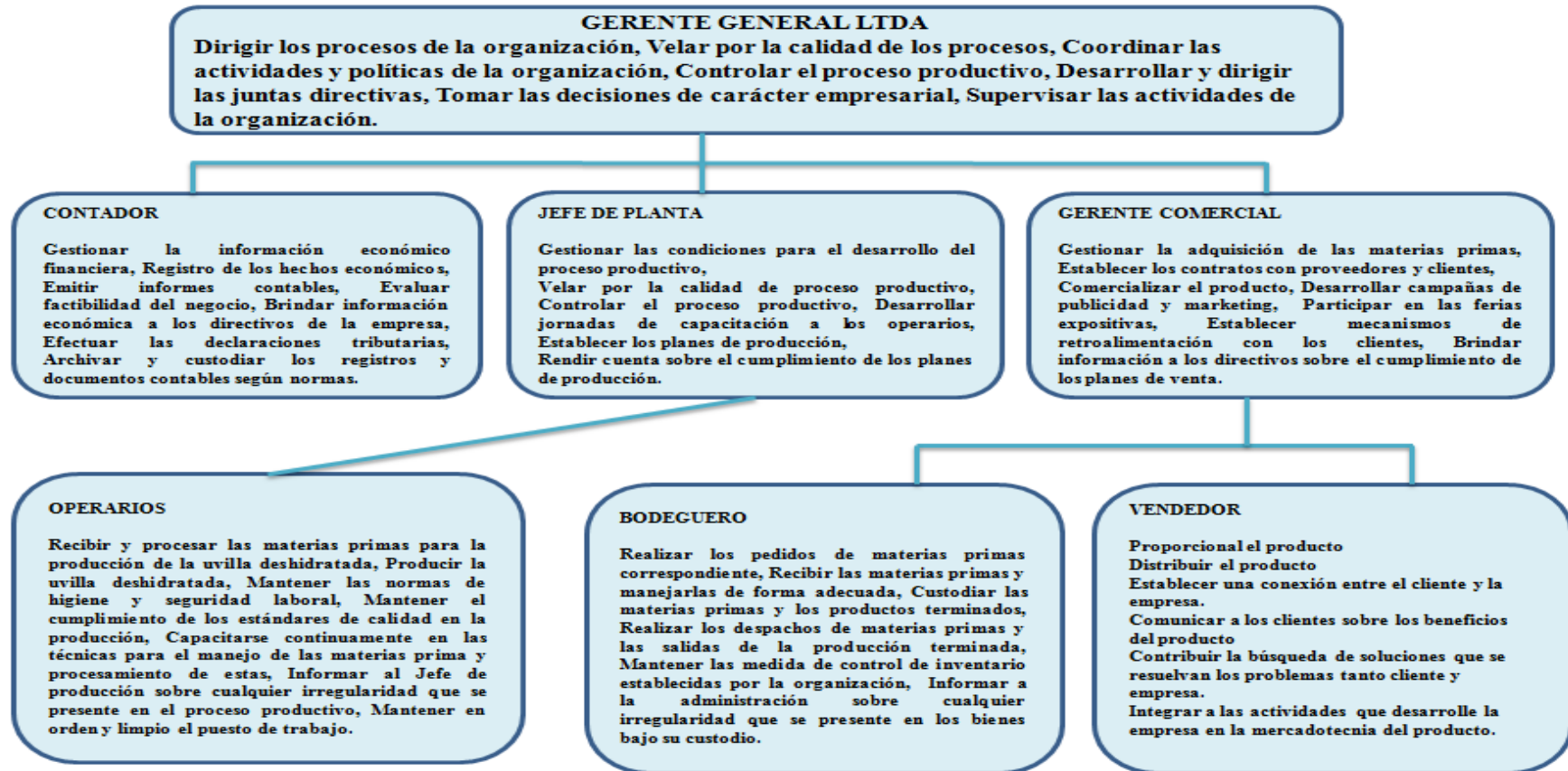


Gráfico N.-17. Organigrama funcional de CADENA CIA. LTDA

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

4.2.2 Describa brevemente los cargos del organigrama.

Se describen de forma detallada los cargos y funciones del organigrama de la organización.

Tabla N.-36. Perfil del Gerente General

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Gerente General
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Ninguno
SUPERVISA A	Comercialización
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Persona capacitada poseedor de habilidades de liderazgo para la coordinación y gestión de los procesos productivos y de organización de las actividades a llevar a cabo en la organización. Capacidad de dirección, toma de decisiones y trabajo bajo presión.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir los procesos de la organización. ✓ Velar por la calidad de los procesos. ✓ Coordinar las actividades y políticas de la organización. ✓ Controlar el proceso productivo. ✓ Desarrollar y dirigir las juntas directivas. ✓ Tomar las decisiones de carácter empresarial. ✓ Supervisar las actividades de la organización. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero Industrial o a fin
EXPERIENCIA	1 año como directivo
HABILIDADES	Liderazgo, comunicador
FORMACION	3er nivel, Industrial o a fin

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

Tabla N.-37. Perfil del Contador

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Contabilidad
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Ninguno
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
Persona capacitada con habilidades contables y tributarias. Dominio de las Normas Internacionales de Información Financiera y de la normativa legal contable, vigente en el país. Sólidos conocimientos tributarios.	
III FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar la información económica financiera. ✓ Registro de los hechos económicos. ✓ Emitir informes contables. ✓ Evaluar factibilidad del negocio. ✓ Brindar información económica a los directivos y miembros de la empresa. ✓ Efectuar las declaraciones tributarias. ✓ Archivar y custodiar los registros y documentos contables, según normas. 	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	CPA
EXPERIENCIA	1 año, conocimientos SRI
HABILIDADES	Responsabilidad, trabajo en equipo
FORMACION	3er nivel, CPA o a fin

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

Tabla N.-38. Perfil del Jefe de Planta

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Jefe de planta
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Operarios
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
Persona capacitada con habilidades de coordinación y gestión del proceso productivo. Conocimiento de las normas técnicas para la deshidratación de la uvilla. Dominio de técnicas de dirección y gestión de procesos.	
III FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar las condiciones para el desarrollo del proceso productivo. ✓ Velar por la calidad de proceso productivo. ✓ Controlar el proceso productivo. ✓ Desarrollar jornadas de capacitación a los operarios. ✓ Establecer los planes de producción. ✓ Rendir cuenta sobre el cumplimiento de los planes de producción. 	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Técnico industrial o a fin
EXPERIENCIA	1 año como directivo de procesos industriales
HABILIDADES	Liderazgo, comunicador
FORMACION	3er nivel, industrial o a fin

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena.

Tabla N.-39. Perfil del Gerente Comercial

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Gerente Comercial
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Ninguno
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
Persona capacitada con habilidades en la gestión y marketing de productos. Poseer capacidad de comunicación y gestión de la comercialización. Poder de decisión y búsqueda de alternativas ante las limitaciones.	
III FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar la adquisición de las materias primas. ✓ Establecer los contratos con proveedores y clientes. ✓ Comercializar el producto. ✓ Desarrollar campañas de publicidad y marketing. ✓ Participar en las ferias expositivas con la presentación del producto. ✓ Establecer mecanismos de retroalimentación con los clientes para determinar inconformidades con el producto. ✓ Brindar información a los directivos sobre el cumplimiento de los planes de venta. 	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero Comercial en gestión o a fin
EXPERIENCIA	1 año
HABILIDADES	Responsabilidad, trabajo en equipo
FORMACION	3er nivel, Ingeniero en gestión Comercial o a fin

Fuente: Levantamiento de información.

Elaborado por: Carlos Cadena

Tabla N.-40. Perfil del bodeguero

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Bodeguero
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente Comercial
SUPERVISA A	Ninguno
II. NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>Conocimientos en la gestión de inventarios. Dominio de las normas técnicas en el cuidado y almacenamiento de las materias primas y los productos terminados. Persona proactiva en el cumplimiento de las funciones</p>	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los pedidos de materias primas correspondientes según las herramientas de administración de los inventarios que utiliza la organización. ✓ Recibir las materias primas y manejarlas de forma adecuada. ✓ Custodiar las materias primas y los productos terminados. ✓ Realizar los despachos de materias primas y las salidas de la producción terminada. ✓ Mantener las medidas de control de inventario establecidas por la organización. ✓ Informar a la administración sobre cualquier irregularidad que se presente en los bienes bajo su custodia. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Bachiller en administración
EXPERIENCIA	1 año
HABILIDADES	Responsabilidad, trabajo en equipo, respuesta rápida
FORMACION	Bachiller, bodegas, inventarios, despachos, etc.

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

Tabla N.-41. Perfil del vendedor

I.INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Vendedor
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente Comercial
SUPERVISA A	Ninguno
II.NATURALEZA DEL PUESTO:	
<p>Conocimientos en la gestión de ventas.</p> <p>Dominio de las normas técnicas en el cuidado de los productos terminados.</p> <p>Persona proactiva en el cumplimiento de las funciones</p>	
III.FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar campañas de promoción y publicidad. ✓ Velar por el cumplimiento de lo establecido en los contratos. ✓ Desarrollar estrategias que le permitan cumplir con los requerimientos de entrega de los pedidos, en las formas, tiempo y condiciones establecidas. ✓ Realizar las entrevistas y sondeos de opinión para conocer el estado de satisfacción de los clientes. ✓ Rendir cuenta del cumplimiento de los planes de ventas. ✓ Entregar los pedidos. 	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Bachiller en administración
EXPERIENCIA	1 año
HABILIDADES	Responsabilidad, trabajo en equipo, respuesta rápida
FORMACION	Bachiller, Ventas, inventarios, despachos, etc

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

Tabla N.-42. Perfil de los operarios

I.INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Operarios
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de Planta
SUPERVISA A	NINGUNO
II.NATURALEZA DEL PUESTO:	
Persona capacitada con habilidades en la elaboración de alimentos. Contar con certificación de apto para la manipulación de materias primas y alimentos para el consumo humano.	
III.FUNCIONES	
<p>Recibir y procesar las materias primas para la producción de la uvilla deshidratada.</p> <p>Producir la uvilla deshidratada.</p> <p>Mantener las normas de higiene y seguridad laboral.</p> <p>Mantener el cumplimiento de los estándares de calidad en la producción.</p> <p>Capacitarse continuamente en las técnicas para el manejo de las materias prima y procesamiento de estas.</p> <p>Informar al Jefe de producción sobre cualquier irregularidad que se presente en el proceso productivo.</p> <p>Mantener en orden y limpio el puesto de trabajo.</p>	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TITULO PROFESIONAL	Técnico en elaboración de alimentos o a fin
EXPERIENCIA	No requiere
HABILIDADES	Agilidad, destreza
FORMACION	Procesos, manejo de materia prima, Inventarios.

Fuente: Levantamiento de información.

Elaborado por: Carlos Cadena

4.3 CONTROL DE GESTIÓN

4.3.1 Haga un listado de los indicadores de gestión necesarios

Seguidamente se establecen los indicadores de gestión, requeridos para optimizar el proceso y obtener un bien de calidad. En la tabla N.- 43, se presentan los indicadores de gestión del proyecto.

Tabla N.-43. Indicadores de gestión

ÁREA	INDICADORES	
P R O D U C I Ó N	Nivel de producción	$\text{Nivel de Producción} = \frac{\text{Producción Real}}{\text{Producción esperada}}$
	Calidad del producto	$\text{Calidad del Producto} = \frac{\text{Total de Productos defectuosos}}{\text{Producción Total}}$
	Optimización de la materia prima	$\text{Optimización de la Materia Prima} = \frac{\text{Materia Prima Utilizada}}{\text{Materia Prima Presupuestada}}$
C O M E R C I A L	Nivel de ventas	$\text{Nivel de Ventas} = \frac{\text{Ventas Esperadas}}{\text{Ventas Totales}}$
	Cartera	$\text{Cartera} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Fuera de Término}}{\text{Total de Cuentas por Cobrar}}$
	Faltantes por despacho	$\text{Faltantes por Despacho} = \frac{\text{Faltantes}}{\text{Total de Despachos}}$
	Satisfacción del cliente	$\text{Satisfacción de Clientes} = \frac{\text{Total reclamos y devoluciones}}{\text{Total de Ventas}}$
F I N A N C I E R A	Presentación de la información contable	$\text{Presentación a la información Contable} = \frac{\text{Total Presentado}}{\text{Total a Presentar}}$
	Calidad de los Estados Financieros	$\text{Calidad de los Estados Financieros} = \frac{\text{Señalamientos a los Estados Financieros}}{\text{Estados Financieros Presentados}}$

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

4.4 NECESIDADES DE PERSONAL

4.4.1 Especificar cuánto personal necesitará hasta un horizonte de tres años

La producción de la uvilla deshidratada, requiere de 8 personas por lo que se define como una pequeña empresa. El proceso es de forma industrial con mínima tecnología. La producción se realiza a mediana escala. Se proyecta a futuro una estabilización de la demanda por lo que no se prevé crecimiento en la cantidad de empleados.

CAPÍTULO V

ÁREA JURÍDICO LEGAL

5.1 Determinación de la forma jurídica

Las formas jurídicas que se establecen, definen qué tipo de organización se pretende formar en correspondencias a las características del negocio. CADENA CIA. LTDA, se perfila como una pequeña empresa para la que se debe tener en cuenta este principio.

Es fundamental en el desarrollo de una organización el cómo asociarse para que el proceso marche de forma satisfactoria, de ello depende la posibilidad de éxito. Aspecto relevante en la apertura y desarrollo de un negocio.

Dentro de las formas más comunes se encuentran:

- Autónomo
- Sociedad Civil
- Comunidad de Bienes
- Sociedad Limitada
- Sociedad Limitada Nueva Empresa
- Sociedad Anónima
- Sociedad Limitada Laboral
- Sociedad Anónima Laboral
- Cooperativa

Existen requerimientos a tener en cuenta para definir cuál será la forma jurídica a asumir por una nueva organización y son los siguientes:

- Tipo de actividad que se va a desarrollar,
- Número de personas que intervienen,
- Necesidades de recursos financieros, materiales y humanos,
- Forma de participación de los inversionistas.

Para la Empresa CADENA CIA. LTDA, AÑO 2016, se propone una forma jurídica autónoma.

Se definen los siguientes pasos, establecidos en: Ley de Compañías, El Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, Ley de Beneficios Tributarios para Nuevas Inversiones Productivas, Generación de Empleo y Prestación de Servicios.

Con carácter general deben seguirse los siguientes pasos para constituir la empresa:

1. Debe decidir qué tipo de compañía se va a constituir.
2. Escoger el nombre de su empresa.
3. Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
4. Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda. es 400 dólares).
5. Contrato o acto constitutivo y estatutos de la compañía que se trate, y elevar a escritura pública la constitución de la compañía (se puede realizar en cualquier notaría).

6. Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
7. Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 horas).
8. Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
9. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
10. Designar representante Legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ellos.
11. Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) cumplimentado y firmado por el representante.
12. Esperar a que la Superintendencia, una vez revisados los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.
13. Entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI), toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.

14. Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliarse a sus trabajadores.
15. Se debe obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos.

5.1.1 Patentes y Marcas

Siempre que se pretende producir un bien o servicio, es necesario asegurar la producción y comercialización de este. El proteger el producto va hacia poder comercializarlo sin perjuicio para la propia entidad y para terceros. En el Ecuador, el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (EPI), es el organismo encargado de patentizar y registrar las patentes o marcas de fábricas, en el registro de la propiedad industrial.

Los pasos establecidos para ello son:

- Estudio de Factibilidad de Marca: Es importante que se determine si existen otras marcas ya establecidas que sean similares a la que se pretende registrar, con el objetivo de verificar que no exista otra similar.
- Solicitud de Registro: Ya definida la marca, es necesario que se presente ante la Oficina de Marcas Ecuatorianas, la Solicitud de Registro de la marca.

5.1.2 Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales (Patentes, Inicio de Actividades, etc).

En el proceso de producción y comercialización de un producto se requiere de una serie de licencias y cumplimiento de normativas a diferentes instancias, imprescindibles para ello.

Es requerimiento para la producción y comercialización de la uvilla deshidratada, contar con los siguientes requisitos y normas legales:

- ✓ Registro Sanitario: es importante que se cuente con el registro sanitario que certifica las condiciones del producto, apto para su comercialización y consumo. Para ello se debe:
 - a) Inscribir a través de solicitud dirigida al Director General de Salud.
 - b) Contar con el Permiso de funcionamiento actualizado y otorgado por la Dirección Provincial de Salud.
 - c) Tener el certificado técnico de condiciones apropiadas para la elaboración del producto por parte de la autoridad de salud competente.
 - d) Contar con la información técnica en correspondencia a los requisitos del producto a elaborar.
 - e) Tener establecido la composición de la materia prima a utilizar por cada unidad a producir.
 - f) Contar con la certificación de análisis del control de la calidad del producto, establecidos por las instituciones competentes para ello.
 - g) Especificar la composición del envase donde se comercializará el producto, ya que este es adquirido de un proveedor.

Definición del rótulo que se utilizará el local.

- Presentar la documentación que justifiquen la puesta en marcha del proceso productivo, así como la documentación legal que respalda la constitución y representación legal de la organización.

- Presentar las muestras del producto acabado con el objetivo de poder evaluar si este reúne las características especificadas
- Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública, dicho documento se obtiene en la Dirección Provincial de Salud, requiere de los requisitos:

Formulario de solicitud.

- a) Copia del RUC, según el tipo de organización y actividad que desarrolla.
- b) Copia de cédula de ciudadanía del representante legal.
- c) Documento que acredite la personalidad jurídica, si procede.
- d) Certificación que acredite al responsable de higiene y salud de la organización.
- e) Plano del establecimiento con ruta de evacuación.
- f) Croquis de ubicación del establecimiento.
- g) Permiso que extiende el cuerpo de bomberos.

CAPÍTULO VI

ÁREA FINANCIERA

6.1 PLAN DE INVERSIONES

“El plan de inversiones es fundamental para reducir riesgos a la hora de invertir. Quienes no tienen un plan bien desarrollado tendrá muchas probabilidades de fracasar a la hora de invertir su dinero”. Inversión-es: La enciclopedia de las Inversiones.

Toda inversión tiene como objetivo, incrementar el patrimonio de los inversionistas, para la producción de la uvilla deshidratada se presentan en la tabla N.- 44, los costos asociados a esta.

Tabla N.- 44. Inversión del proyecto

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	TOTAL USD
INSTALACIONES Y REMODELACIONES			
1	Local	22.000,00	22.000,00
1	Instalaciones y Remodelaciones	88.680,41	88.680,41
SUBTOTAL			110.680,41
MAQUINARIA Y EQUIPO			
1	Paila osmótica	1.681,00	1.681,00
1	Centrífuga	623,00	623,00
SUBTOTAL			2.304,00
ENSERES			
4	Cuba para tratamiento de permeabilización	57,50	230,00
16	Cuba para lavado	12,50	200,00
4	Contenedores para la fruta	30,00	120,00
SUBTOTAL			550,00
VEHÍCULO			
1	Vehículo	25.000,00	25.000,00
			25.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
2	Equipos de cómputo	350,00	700,00
SUBTOTAL			700,00
SUBTOTAL GENERAL			139.234,41
INVENTARIOS (CF+CV)			22.796,01
COSTO DE CONSTITUCIÓN efectivo			400,00
PRÉSTAMOS BANCARIOS			12.644,88
TOTAL			175.075,30

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Carlos Cadena

6.2 PLAN DE FINANCIAMIENTO

El plan de financiamiento está dado por las vías a través de las que se pretende obtener los recursos financieros y materiales que se requieren para iniciar un proyecto. En el presente se financia con recursos propios y ajenos.

a) Capital de Trabajo

El capital de trabajo, representa los recursos que se requieren en efectivo para pagar salarios y materias primas que se utilizan para iniciar el proceso productivo. En la tabla N.- 45, se presentan los recursos que para capital de trabajo se requieren para la producción de la uvilla deshidratada.

Tabla N.-45. Capital de trabajo

DESCRIPCIÓN	TOTAL \$ (USD)
Local	22.000,00
Instalaciones y remodelaciones	88.680,41
Maquinaria y Equipo	2.304,00
Enseres	550,00
Vehículos	25.000,00
Equipo de computación	700,00
Inventarios (CV+CF)	22.796,01
Costos de Constitución	400,00
Préstamos Bancarios	12.644,88
T O T A L	175.075,30

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

b) Forma de financiamiento

En toda inversión se debe definir, la forma en que se va a financiar el proyecto; las formas de financiamientos pueden ser con recursos propios o ajenos, y puede ser en bienes o en efectivo, en la tabla N.- 46, se exponen estas fuentes, donde el 93% se financia con recursos propios y el 7% con recursos ajenos.

Tabla N.-46. Formas de financiamiento

DESCRIPCIÓN	TOTAL (USD)	PARCIAL (%)	TOTAL (%)
Recursos Propios	162.430,42	100%	93%
Efectivo	400,00	0,25%	0,23%
Bienes	162.030,42	99,75%	92,55%
Recursos de terceros	12.644,88	100%	7%
Préstamo privado			
Préstamo bancario	12.644,88	100%	7%
T O T A L	175.075,30	100%	100%

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

6.3 CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS

a) Detalle de Costos

Para la producción de la uvilla deshidratada se utilizan como materias primas, la fruta de la uvilla y el azúcar para preparar el jarabe en el cual se introduce durante el proceso osmótico, se inicia la producción con empaques de 100g cada uno.

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap) el precio de la uvilla sin capuchón está en el orden de \$1,10 el kg.

Tabla N.-47. Costos del proyecto

Descripción del Producto	Unidad de Medida	Cantidad Mensual	Costo Unitario \$	Costo Mensual \$	Costo Anual \$
MATERIA PRIMA					
Uvilla	kg	9.676,80	1,10	10.644,48	127.733,76
Azúcar	kg	192	0,88	168,96	2.027,52
Total Costos Directos				10.813,44	129.761,28
MANO DE OBRA					
Mano de Obra Directa					
Operarios	U	3	331,41	994,24	11.930,87
Aportes Patronales	U	3	105,47	316,41	3.796,88
Total Mano de Obra Directa				1.310,65	15.727,75
Mano de Obra Indirecta					
Jefe de Palnta	U	1	633,85	633,85	7.606,20
Aportes Patronales	U	1	173,88	173,88	2.086,60
Total Mano de Obra Indirecta				807,73	9.692,80
COSTOS INDIRECTOS					
Empaque	u	67.738	0,08	5.419,01	65.028,10
Luz	kwh	340	0,20	68,00	816,00
Agua	M ²	72	0,72	51,84	622,08
Total Cotos Indirectos				5.538,85	66.466,18
Total General				18.470,67	221.648,01

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

b) Proyección de los costos

Partiendo de los costos determinados en la tabla N.- 47, se procede a la proyección de los costos en los que se incurre para la producción de la uvilla deshidratada. En la tabla N.- 48 se presenta la proyección de estos, se utiliza como tasa la de inflación según el Banco Central del Ecuador que es de 3,38%.

Tabla N.-48. Proyección de los costos del proyecto

Descripción del Servicio	Costo Mensual \$	COSTOS		2016	COSTOS		2017	COSTOS		2018	COSTOS		2019	COSTOS		2020
		FIJO	VARIABLE		FIJO	VARIABLE		FIJO	VARIABLE		FIJO	VARIABLE				
Uvilla	10.644,48		127.733,76	127.733,76		132.051,16	132.051,16		149.719,61	149.719,61		169.752,09	169.752,09		175.489,71	175.489,71
Azúcar	168,96		2.027,52	2.027,52		2.096,05	2.096,05		2.376,50	2.376,50		2.694,48	2.694,48		2.785,55	2.785,55
Empaque	5.419,01		65.028,10	65.028,10		67.226,05	67.226,05		76.220,89	76.220,89		86.419,25	86.419,25		89.340,22	89.340,22
Luz	68,00	816,00		816,00	843,58		843,58	872,09		872,09	901,57		901,57	932,04		932,04
Agua	51,84	622,08		622,08	643,11		643,11	729,15		729,15	753,80		753,80	779,28		779,28
Sueldos Operarios (1. 2. 3)	994,24	11.930,87		11.930,87	12.334,13		12.334,13	12.751,02		12.751,02	13.182,01		13.182,01	13.627,56		13.627,56
Sueldo Jefe de Planta	633,85	7.606,20		7.606,20	7.863,29		7.863,29	8.129,07		8.129,07	8.403,83		8.403,83	8.687,88		8.687,88
Provisiones: IESS, Décimos, Vacaciones	490,29	5.883,48		5.883,48	6.082,35		6.082,35	6.287,93		6.287,93	6.500,46		6.500,46	6.720,18		6.720,18
TOTAL	18.470,67	26.858,63	194.789,38	221.648,01	27.766,45	201.373,26	229.139,71	28.769,27	228.317,00	257.086,27	29.814,59	258.865,81	288.680,40	30.822,32	267.615,48	298.437,80

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

c) **Detalle de Gastos**

Para llevar a cabo el proyecto se incurren en varios gastos, estos son administrativos y de ventas. En la tabla N.- 49, se relacionan los conceptos y montos de los gastos asociados a este.

Tabla N.-49. Gastos del proyecto

GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	FRECUENCIA MENSUAL DEL GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Suministros de Oficina	\$	26,40	1	26,40	316,80
Mantenimientos	\$	54,00	1	54,00	648,00
Sueldo Gerente	\$	724,40	1	724,40	8.692,80
Sueldo Contador		588,58	1	588,58	7.062,90
Aportes Patronales	\$	358,01	1	358,01	4.296,10
Servicios Contables	\$	38,50	1	38,50	462,00
Depreciación	\$	546,98	1	546,98	6.563,71
SUBTOTAL				2.336,86	28.042,31
GASTOS DE VENTAS					
Teléfono	\$	33,60	1	33,60	403,20
Combustibles	\$	1,48	24	35,52	426,24
Sueldo gerente Comercial	\$	498,03	1	498,03	5.976,30
Sueldo Bodeguero	\$	331,41	1	331,41	3.976,96
Sueldo Vendedor	\$	331,41	1	331,41	3.976,96
Aportes Patronales	\$	354,10	1	354,10	4.249,16
Comisiones Gerente Comercial	\$	142,25	1	142,25	1.706,99
Comisiones Vendedores	\$	142,25	1	142,25	1.706,99
SUBTOTAL				1.868,57	22.422,78
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses		119,92	1	119,92	1439,04
SUBTOTAL				119,92	1.439,04
TOTAL				4.325,34	51.904,08

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

d) **Proyección Gastos**

Tabla N.-50. Proyección de Gastos

DETALLE	GASTO	GASTOS		2016	GASTOS		2017	GASTOS		2018	GASTOS		2019	GASTOS		2020
	MENSUAL \$	FIJOS \$	VARIABLE S\$		FIJOS \$	VARIABLE S\$		FIJOS \$	VARIABLES \$		FIJOS \$	VARIABLES \$		FIJOS \$	VARIABLES \$	
Comisiones Vendedor	177,81		2133,72	2133,72		2205,84	2205,84		2280,40	2280,40		2357,47	2357,47		2437,16	2437,16
Comisiones Gerente Comercial	177,81		2133,72	2133,72		2205,84	2205,84		2280,40	2280,40		2357,47	2357,47		2437,16	2437,16
Combustible	637,36		7648,32	7648,32		7906,83	7906,83		8174,08	8174,08		8450,37	8450,37		8735,99	8735,99
Suministros de Oficina	26,40		316,80	316,80		327,51	327,51		338,58	338,58		350,02	350,02		361,85	361,85
Servicios Contables	38,50	462,00		462,00	477,62		477,62	493,76		493,76	510,45		510,45	527,70		527,70
Sueldo Jefe de Planta	633,85	7606,20		7606,20	7863,29		7863,29	8129,07		8129,07	8403,83		8403,83	8687,88		8687,88
Sueldo Gerente	724,40	8692,80		8692,80	8986,62		8986,62	9290,36		9290,36	9604,38		9604,38	9929,01		9929,01
Sueldo Contador	5080,37	60964,44		60964,44	63025,04		63025,04	65155,28		65155,28	67357,53		67357,53	69634,22		69634,22
Mantenimientos Equipos	54,00	648,00		648,00	669,90		669,90	692,55		692,55	715,95		715,95	740,15		740,15
Depreciación	546,98	6.563,71		6.563,71	6.563,71		6.563,71	6.563,71		6.563,71	6.563,71		6.563,71	6.563,71		6.563,71
Teléfono	33,60	403,20		403,20	416,83		416,83	430,92		430,92	445,48		445,48	460,54		460,54
Provisiones: IESS, Décimos, Vacaciones	885,99	10631,86		10631,86	10991,21		10991,21	11362,72		11362,72	11746,78		11746,78	12143,82		12143,82
Servicios contables	38,50	462,00		462,00	5080,37		5080,37	5080,37		5080,37	5080,37		5080,37	5080,37		5080,37
Sueldo Gerente Comercial	498,03	5976,30		5976,30	6178,30		6178,30	6387,13		6387,13	6603,01		6603,01	6826,19		6826,19
Sueldo Bodeguero	331,41	3976,96		3976,96	4111,38		4111,38	4250,34		4250,34	4394,00		4394,00	4542,52		4542,52
Sueldo Vendedor	331,41	3976,96		3976,96	4111,38		4111,38	4250,34		4250,34	4394,00		4394,00	4542,52		4542,52
Intereses	119,92	1438,99		1438,99												
TOTAL	4.325,34	48.490,11	3.413,98	51.904,08	48.419,59	3.529,37	51.948,96	49.834,32	3.648,66	53.482,98	51.296,87	3.771,98	55.068,85	52.808,85	3.899,48	56.708,33

Fuente: Levantamiento de Información
Elaborado por: Carlos Cadena

Mano de Obra

La mano de obra relativa al proyecto está dada por los 8 trabajadores previstos para ello, en la tabla N.- 51, se presentan los cargos y salario a devengar por estos

Tabla N.-51. Mano de Obra

ORDEN	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CODIGO	INGRESOS			DESCUENTOS			VALOR A PAGAR
				SBU	OTROS	TOTAL	VARIOS	9,45 %	TOTAL	
1	Carlos Cadena	Gerente	001	800,00		800,00		75,60	75,60	724,40
2	Andrés Naula	Jefe de Palnta	002	700,00		700,00		66,15	66,15	633,85
3	Yessenia Cadena	Contador	002	650,00		650,00		61,43	61,43	588,58
	Eduardo Cadena	Comercialización	003	550,00		550,00		51,98	51,98	498,03
1	Angel Pullupaxi	Bodeguero	004	366,00		366,00		34,59	34,59	331,41
2	Manuel Gomez	Operario 1	004	366,00		366,00		34,59	34,59	331,41
3	Marco Cando	Operario 2	004	366,00		366,00		34,59	34,59	331,41
	Diego	Operario 3	005	366,00		366,00		34,59	34,59	331,41
1	Andrés Cajas	Vendedor	006	366,00		366,00		34,59	34,59	331,41
TOTAL				4.530,00		4.530,00		428,18	428,09	4.101,92
	PATRONAL	SECA P	IECE	XIII	XIV	FONDO RESE RVA	VAC AC.	TOTAL PROVIS IO	COSTO MO	
	11,15%	0,50 %	0,50%							
	89,20	4,00	4,00	66,67	30,50			194,37	918,77	
	78,05	3,50	3,50	58,33	30,50			173,88	807,73	
	72,48	3,25	3,25	54,17	30,50			163,64	752,22	
	61,33	2,75	2,75	45,83	30,50			143,16	641,18	
	40,81	1,83	1,83	30,50	30,50			105,47	436,88	
	40,81	1,83	1,83	30,50	30,50			105,47	436,88	
	40,81	1,83	1,83	30,50	30,50			105,47	436,88	
	40,81	1,83	1,83	30,50	30,50			105,47	436,88	
	40,81	1,83	1,83	30,50	30,50			105,47	436,88	
COSTO MENSUAL MANO DE OBRA									1.202,40	5.304,31

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

Depreciación

La depreciación, corresponde al desgaste de las máquinas y equipos que se requieren para el proceso productivo. Dicho desgaste se va transfiriendo al producto ya elaborado.

Tabla N.-52. Depreciación

DETALLE DEL BIEN	VIDA ÚTIL	COSTO	TASA	DEPRECIACIÓN ANUAL
INSTALACIONES				
Local	20 años	22.000,00	5%	1.100,00
TOTAL		22.000,00		\$ 1.100,00
TRANSPORTE				
Vehículo	5 años	25.000,00	20%	5.000,00
TOTAL		25.000,00		\$ 5.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO				
Paila Osmótica	10 años	1.681,00	10%	168,10
Centrífuga	10 años	623,00	10%	62,30
TOTAL		2.304,00		\$ 230,40
EQUIPOS DE CÓMPUTO				
Computadoras	3 años	700,00	3.33%	233,31
TOTAL		100,00		233,31
T O T A L				\$ 6.563,71

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

Proyección de la depreciación

La depreciación de los equipos se realiza en correspondencia a lo normado en Ecuador por el método de línea recta por lo que el valor es constante para los cinco años proyectados. En la tabla N.- 53.

Tabla N.-53. Proyección de la depreciación

DETALLE DEL BIEN	VIDA ÚTIL	COSTO	TASA	2016	2017	2018	2019	2020
INSTALACIONES								
Local	20 años	22.000,00	5%	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
TOTAL		22.000,00		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
TRANSPORTE								
Vehículo	5 años	25.000,00	20%	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL		25.000,00		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO								
Paila Osmótica	10 años	1.681,00	10%	168,10	168,10	168,10	168,10	168,10
Centrífuga	10 años	623,00	10%	62,30	62,30	62,30	62,30	62,30
TOTAL		2.304,00		230,40	230,40	230,40	230,40	230,40
EQUIPOS DE CÓMPUTO								
Computadoras	10 años	700,00	10%	233,31	233,31	233,31		
TOTAL		700,00		233,31	233,31	233,31		
T O T A L				6.563,71	6.563,71	6.563,71	6.330,40	6.330,40

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

6.4 Cálculo de Ingresos

Luego de producir la uvilla deshidratada, corresponde la etapa de venta o comercialización del producto, es de esta etapa que se originan los ingresos del proyecto con la venta del snack o empaque de fruta deshidratada de (100g). En la tabla N.- 54, se determinan dichos ingresos.

Tabla N.-54. Ingresos del proyecto

PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	GASTO MENSUAL	MARGEN DE UTILIDAD		INGRESOS MENSUALES	UNIDADES PRODUCIDAS MENSUALES	UNIDADES PRODUCIDAS ANUALES	PRECIO DE VENTA UNITARIO
			%	\$				
Snack de fruta deshidratada	u	22.796,01	25	5.653,78	28.449,79	67.738	812.851	0,42
TOTAL		22.796,01		5.653,78	28.449,79	67.738	812.851	0,42

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

Proyección de Ingresos

Ya determinado los ingresos que se generan por las ventas, se procede a la proyección de estos para los primeros cinco años de vida del mismo. En la tabla N.- 55, se presentan, se utiliza como tasa la de proyección la de crecimiento poblacional.

Tabla N.-55. Proyección de los ingresos

PRODUCTOS	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	2016	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	2017	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	2018	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	2019	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	2020
Snack de fruta deshidratada	812.851	0,42	341.397,50	812.851	0,43	352.936,74	914.458	0,45	410.474,25	1.016.064	0,46	471.498,09	1.016.064	0,48	487.434,73
TOTAL	812.851	0,42	341.397,50	812.851	0,43	352.936,74	914.458	0,45	410.474,25	1.016.064	0,46	471.498,09	1.016.064	0,48	487.434,73

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

6.5 Flujo de Caja

Luego de calculados los ingresos y gastos proyectados durante la vida del proyecto, se procede determinar el flujo de caja que se generará. En la tabla N.- 56, se presenta el flujo de caja del proyecto.

Tabla N.-56. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
DESCRPCIÓN	AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS		341.397,50	352.936,74	410.474,25	471.498,09	487.434,73
(-) COSTOS OPERACIONALES		266.988,38	274.524,96	304.005,54	337.185,54	348.582,41
(-) DEPRECIACIÓN		6.563,71	6.563,71	6.563,71	6.563,71	6.563,71
(=) UTILIDAD BRUTA		67.845,42	71.848,07	99.905,00	127.748,84	132.288,60
(+/-) OTROS INGRESOS O EGRESOS						
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		67.845,42	71.848,07	99.905,00	127.748,84	132.288,60
(-) 15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES		10.176,81	10.777,21	14.985,75	19.162,33	19.843,29
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		57.668,60	61.070,86	84.919,25	108.586,51	112.445,31
22% IMPUESTO A LA RENTA		12.687,09	13.435,59	18.682,24	23.889,03	24.737,97
(=) UTILIDAD NETA		44.981,51	47.635,27	66.237,02	84.697,48	87.707,34
(+) DEPRECIACIÓN		6.563,71	6.563,71	6.563,71	6.563,71	6.563,71
(-) AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA		12.644,88				
(-) COMPRA DE ACTIVO FIJO						
(-) INVERSIÓN	-175.075,30					
(-) CAPITAL DE TRABAJO						
PRÉSTAMO BANCARIO						
DEPÓSITO DE GARANTÍA						
(+) VALOR DE DESECHO						
(=) FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	-175.075,30	38.900,34	54.198,98	72.800,73	91.261,19	94.271,05

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

6.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se puede representar en varios ámbitos. Este puede darse en volumen de ventas, de unidades y en porcentajes.

En valores monetarios

X = Punto de Equilibrio en Unidades mensuales

** Precio de ventas Unitario*

$$X = 35.548 \text{ u} * \$ 0,42$$

$$X = \$ 14.930,16$$

En Unidades vendidas

Costo Fijo Total mensual = \$ 6.243,54 usd

Costo variable unitario = 0,24436 usd

Precio de venta: 0,42 usd

Ventas esperadas = 84.672 unidades mensuales

$$X = \frac{\textit{Costo Fijo mensual}}{P - CVu}$$

$$X = \frac{\$ 6.243,54}{\$ 0,42 - \$ 0,24436}$$

$$X = \frac{\$ 6.243,54}{\$ 0,17564}$$

$$X = 35.548 \textit{ unidades mensuales}$$

En porcentaje de producción

$$X = \frac{\textit{Ventas punto de equilibrio}}{\textit{Producción mensual}}$$

$$X = \frac{\$ 14.930,16}{\$ 28.449,79}$$

$$X = 52,48\%$$

Finalmente, los resultados de la aplicación de estas fórmulas, se muestran gráficamente, por lo que, a continuación se presenta una muestra de su obtención:

Tabla N.- 57. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL (x)	
COSTO FIJO	6.243,54
PRECIO DE VENTA UNITARIO	0,42
COSTO VARIABLE UNITARIO	0,24436
PUNTO DE EQUILIBRIO (x)	35.548
COSTO VARIABLE TOTAL	8686,51
INGRESO TOTAL	14.930,05

UNIDADES	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL
0	6.243,54	0	6.243,54	0,00
5.000	6.243,54	1221,80	7.465,34	2.100,00
10.000	6.243,54	2443,60	8.687,14	4.200,00
15.000	6.243,54	3665,40	9.908,94	6.300,00
20.000	6.243,54	4887,20	11.130,74	8.400,00
30.000	6.243,54	7330,80	13.574,34	12.600,00
35.548	6.243,54	8686,51	14.930,05	14.930,16
50.000	6.243,54	12218,00	18.461,54	21.000,00
80.000	6.243,54	19548,80	25.792,34	33.600,00

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

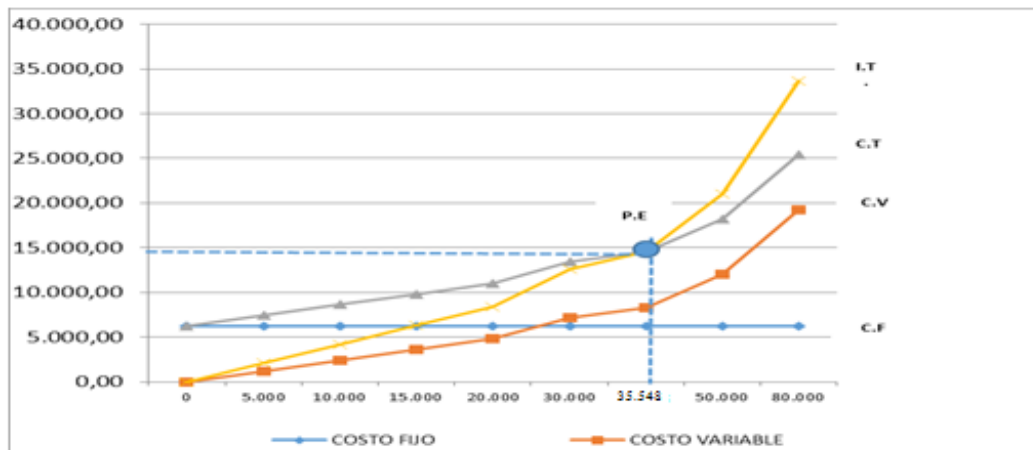


Gráfico N.-18. Punto de Equilibrio

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

6.7 Estado de Resultados proyectado

Ya definidos los ingresos y egresos del proyecto en análisis se puede proyectar el Estado de Resultado o Estado de ganancia y Pérdida para los primeros cinco años de vida del proyecto. En la tabla N.- 58, se presenta dicho estado.

Tabla N.- 58. Estado de Pérdida y Ganancias

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
DETALLE		2016	2017	2018	2019	2020
	Ingresos por ventas	341.397,50	352.936,74	410.474,25	471.498,09	487.434,73
(-)	Costo de Ventas	221.648,01	229.139,71	257.086,27	288.680,40	298.437,80
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	119.749,50	123.797,03	153.387,98	182.817,69	188.996,93
(-)	Gastos de venta	22.422,78	23.180,67	23.964,18	24.774,17	25.611,54
(=)	UTILIDAD NETA EN VENTAS	97.326,71	100.616,36	129.423,80	158.043,52	163.385,39
(-)	Gastos Administrativos	28.042,31	28.768,29	29.518,80	30.294,68	31.096,79
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	69.284,40	71.848,07	99.905,00	127.748,84	132.288,60
(-)	Gastos Financieros	1.438,99				
(+)	Otros Ingresos					
(-)	Otros Egresos					
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	67.845,42	71.848,07	99.905,00	127.748,84	132.288,60
(-)	15% Participación trabajadores	10.176,81	10.777,21	14.985,75	19.162,33	19.843,29
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	57.668,60	61.070,86	84.919,25	108.586,51	112.445,31
(-)	Impuesto a la renta	12.687,09	13.435,59	18.682,24	23.889,03	24.737,97
TOTAL		44.981,51	47.635,27	66.237,02	84.697,48	87.707,34

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

6.8 Evaluación financiera

Para poder determinar si las cantidades presentadas en los numerales anteriores han servido para que el proyecto se sustente financieramente a lo largo de su planeación y ejecución, se deben utilizar los instrumentos que la

técnica de Evaluación Financiera nos propone. Los necesarios y más importantes los detallamos a continuación:

a) Indicadores

a.1) Valor Actual Neto

Ya determinado el flujo de caja, se procede al cálculo de las variables financieras, entre las que se encuentran el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (PR). La tasa de descuento para ello se determina teniendo en cuenta las fuentes de financiamiento expuestas para la inversión. En el caso investigado el financiamiento es con recursos ajenos.

La k o la TMAR, es de 17,343163% según la ponderación por las vías de financiamiento.

Inversionistas

$$TMAR = 3,38\% \text{ Inflación} + 15\% \text{ Riesgo} + 0,0338 * 0,15 = 18,38507\%$$

Banco

Para agosto de 2016, según el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés vigente para los préstamos bancarios es del 11,38% por lo que la TMAR para el financiamiento con los recursos ajenos es de este porcentaje.

$$TMAR = 11,38$$

Tabla N.-59. Cálculo de la tasa de descuento (TMAR).

Fuente	Ponderado	Tasa	Tasa ponderada
Recursos propios	93%	18,38507%	16,546563%
Recursos ajenos	7%	11,38%	0,7966%
TMAR			17,343163%

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

El VAN, expresa la diferencia entre, los flujos de caja que genera el proyecto y el costo que se incurre.

La fórmula a utilizar es:

$$VAN = \sum_{i=1}^n \left(\frac{FC}{(1+K)^1} + \frac{FC}{(1+K)^2} + \frac{FC}{(1+K)^3} + \frac{FC}{(1+K)^4} + \frac{FC}{(1+K)^5} \right) - C_0$$

$$VAN = \frac{\$38.900,34}{(1+0,1734)^1} + \frac{\$54.198,98}{(1+0,1734)^2} + \frac{\$72.800,73}{(1+0,1734)^3} + \frac{\$91.261,19}{(1+0,1734)^4} + \frac{\$94.271,05}{(1+0,1734)^5} - \$175.075,30$$

$$VAN = \$ 208.077,17 - \$175.075,30$$

$$VAN = \$ 33.001,88$$

El VAN del proyecto es de \$ 33.001,88, por lo que se recomienda invertir en el proyecto.

a.2) Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es el máximo rendimiento que se espera alcanzar de un proyecto. Al evaluar financieramente dicho proyecto se define que esta debe ser superior a la TMAR. Es la tasa que hace cero (0) al VAN por tanto se busca que esta sea lo mayor posible.

Al determinar la tasa o indicador se descuentan los flujos de caja con la tasa que los iguala al Costo de la Inversión y es esta la TIR del proyecto.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

$$\frac{1}{(1 + TIR)^5} = \frac{\$175.075,30}{\$70.286,46}$$

$$\frac{1}{(1 + TIR)^5} = 2,4909$$

$$TIR = 29\%$$

El proyecto tiene una TIR de 29%, por lo que es muy superior al costo de la inversión, siendo así podemos determinar que la empresa es rentable.

a.3) Beneficio Costo

La Relación costo beneficio representa cuánto se devenga por dólar invertido. Si esta es mayor a 1 el proyecto es viable.

Seguidamente se presenta el cálculo de este indicador.

$$\text{Relación costo beneficio} = \frac{\text{Ingresos Netos Actualizados}}{\text{Costo de la inversión}}$$

$$\text{Relación costo beneficio} = \frac{\$208.077,17}{\$175.075,30}$$

$$\text{Relación costo beneficio} = 1,19$$

La razón Costo Beneficio da un ingreso de \$ 1,19 por cada dólar invertido, es decir se logra un margen de ganancia de \$ 0,19 por dólar invertido, siendo viable el proyecto.

a.4) Período de Recuperación

En la tabla N.- 60, se presentan los flujos de caja y la recuperación de la inversión del proyecto.

$PRId = \text{años de recuperación enteros} + \text{fracción del último año de recuperación}$

$$PRId = 4 + \frac{\$9.371,17}{\$42.373,05}$$

$$PRId = 4 + 0,22$$

$$PRId = 4,22 \text{ años}$$

Tabla N.-60. Recuperación de la Inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN				
AÑO	FLUJO DE CAJA	FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO	Inversión
2016	38.900,34	33.150,91	33.150,91	\$ 175.075,30
2017	54.198,98	39.361,85	72.512,76	
2018	72.800,73	45.057,02	117.569,78	
2019	91.261,19	48.134,35	165.704,13	
2020	94.271,05	42.373,05	208.077,17	

Fuente: Levantamiento de Información

Elaborado por: Carlos Cadena

Los recursos invertidos son recuperados, tan solo en 4,22 años, o sea en 4 años y 3 meses, se puede observar que la empresa es viable.

b) Razones

b.1) Rentabilidad

La rentabilidad de una organización, es la capacidad que tiene esta para general utilidades. Las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de

éxito o fracaso con que se están manejando los recursos. Seguidamente se presenta la rentabilidad general esperada:

$$Rentabilidad\ General = \frac{Utilidad\ 1}{T.Gastos}; \frac{Utilidad\ 2}{T.Gastos}; \frac{Utilidad\ 3}{T.Gastos}; \frac{Utilidad\ 4}{T.Gastos}; \frac{Utilidad\ 5}{T.Gastos}$$

Rentabilidad General

$$= \frac{\$67.845,42}{\$273.552,09}; \frac{\$71.848,07}{\$281.088,67}; \frac{\$99.905,00}{\$310.569,25}; \frac{\$127.748,84}{\$343.749,25}; \frac{\$132.288,60}{\$355.146,12}$$

Rentabilidad General = año1 (0,25); año2 (0,26); año3 (0,32); año4 (0,37); año5 (0,37)

Para el proyecto evaluado se determina una rentabilidad general factible para los primeros cinco años por lo que esta razón muestra la factibilidad del mismo.

CONCLUSIONES

Una vez evaluado el plan de negocios para la producción y comercialización de la uvilla deshidratada se concluye que es factible acometer el negocio ya que todas las variables evaluadas arrojan un resultado positivo; entre las que se encuentran.

- ✓ Estudio de mercado.
- ✓ Estudio administrativo.
- ✓ Evaluación financiera.

La uvilla deshidratada presenta demanda en la población de la región norte de la ciudad de Quito, según el estudio de mercado realizado.

Los indicadores económicos evaluados indican que la inversión en la producción y comercialización de la uvilla deshidratada, son factibles.

Se propone un plan de negocios a CADENA CIA. LTDA, donde se evalúan de forma detallada los elementos a tener en cuenta para una organización de este tipo.

RECOMENDACIONES

Acometer la inversión en la producción y comercialización de la uvilla deshidratada en la región norte de la ciudad de Quito.

Desarrollar de forma sistemática acciones que permitan ver el comportamiento de la demanda en el mercado con el fin de conocer los planes de producción a proyectar y la necesidad de cambio de tecnología.

Evaluar de forma sistemática el comportamiento de las variables económicas financieras con el fin de verificar si estas se comportan en correspondencia a la evaluación desarrollada.

Utilizar el Plan de Negocios propuesto en la constitución y puesta en marcha de la organización con el objetivo de hacer viable el proceso a desarrollar y el éxito del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Iberoamericana de Tecnología, S.C.* (2016). México: Postcosecha.
- Banco Central del Ecuador – BCE. (03 de Abril de 2016). *Tasa de inflación*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec>
- Barreno. (2004). *Compendio de Convenidos y Presupuestos*. México: Mac Graw Gill.
- Caballero, E., & Cooper, J. (18 de Junio de 2016). *Riesgos laborales*. Obtenido de www.monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos5/salocu/salocu.shtml#ixzz4E3n09dfg>
- Callejo Ramos, A. (2007). *Condiciones ambientales (ventilación y calidad del aire)*, en *OpenCourseWare*. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Departamento de Nutrición y Calidad del INIAP (INIAP). (2010). *Valor nutricional de la uvilla deshidratada*. Estación Experimental Santa Catalina.
- Ferrel, O. C., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: McGraw Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Ecuador, censo de población y vivienda 2010*. Quito: INEC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. México.
- Lara, B. (2010). *Como elaborar proyectos de inversión paso a paso*, pág. 9. Quito-Ecuador: Oseas Espín.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (24 de Junio de 2016.). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. *Evaluación de Riesgos Laborales*.
- Moore, L. (2007). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor* (13a ed.). México, México: International Thomson Editores.
- Palacios Gil, J. A., Orellana Sandoval, B. R., Sacalxot López, M. F., & Girón Beherens, J. F. (4 de Abril de 2016). *Deshidratación de frutas*. Obtenido de

www.monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos68/proceso-deshidratacion-frutas/proceso-deshidratacion-frutas2.shtml#ixzz3nzycWK2D>

Parra, M. (2008). *Conceptos básicos en Salud Laboral*, 2003. ISBN 92-314230-X [1-2-2008]. Santiago, Chile: Oficina Internacional del Trabajo.

Revista Iberoamericana. (2003). Estudios fisiológicos asociados a la deshidratación del raquis de uva de mesa. *Revista Iberoamericana de Tecnología Postcosecha*, núm. 1, 5, 43-59. Postcosecha.

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (4 de Marzo de 2016). *Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2485:2009*. Obtenido de www.normaspdf.inen.gob.ec: <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2485.pdf>

Valiñas. (2007). *Marketing*.

wikipedia. (12 de Mayo de 2016). *Análisis DAFO*. Obtenido de www.es.wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO.

Wikipedia valor nutricional de la Uvilla (Centro Agrícola de Quito “Manual Técnico de la uvilla” 1992), <http://www.definicionabc.com/general/materia-prima.php>.

Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2008. Actualizado: 2012.

<http://definicion.de/competencia/>

Definición ABC

INGENIERIAINDUSTRIALONLINE.COM

<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/an%C3%A1lisis-del-punto-de-equilibrio/>.

Wikipedia Significado de la Competencia (Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2008. Actualizado: 2012).

CHASE, AQUILANO y JACOBS (2000). http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oliverosm/materiasdictadas/produccion1/clases/capacidad_de_produccion.pdf.

Wikipedia, concepto de inversión; <http://www.inversion-es.com/plan-de-inversiones.html>.

Wikipedia, Capacidad de producción Libro de: CHASE, AQUILANO y JACOBS (2000), http://www.academia.edu/5794039/Libro_de_texto_Chase_Aquilano.

Wikipedia, Definición de Materias Primas <http://www.definicionabc.com/general/materia-prima.php>.

Wikipedia, Plan de Inversión <http://www.inversion-es.com/plan-de-inversiones.html>.

ANEXO 1

ENCUESTA

Marque con una X la respuesta que considere

1. **¿CONSIDERA ATRACTIVO LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE FRUTAS?**
Si__
No__
2. **¿EN SU HOGAR SE CONSUME REGULARMENTE FRUTA DESHIDRATADA?**
Si__
No__
3. **¿QUÉ ASPECTO INFLUYE AL COMPRAR FRUTA DESHIDRATADA?**
PROMOCIÓN__
PRESENTACIÓN__
PRECIO__
PUBLICIDAD__
SABOR__
CALIDAD__
4. **¿QUÉ TIPO DE FRUTA DESHIDRATADA PREFERE CONSUMIR?**
DURAZNO__
UVILLA__
FRUTILLA__
MANZANA__
OTRO__
5. **¿DÓNDE ACOSTUMBRA A COMPRAR LA FRUTA DESHIDRATADA?**
SUPERMERCADO__

COMISARIATO__

TIENDAS__

OTROS__

6. ¿EL TAMAÑO QUE SUELE COMPRAR ES DE?

100 gramos__

200 gramos__

300 gramos__

7. ¿QUÉ MEDIO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD LE IMPACTA MÁS?

TELEVISIÓN__

RADIO__

REDES SOCIALES__

OTROS__

MUCHAS GRACIAS