



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
TRABAJO DE GRADO II**

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA POTENCIAR LA COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA L&M UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA IMBABURA, ECUADOR.

TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORA:

Lomas Medina Alexandra Elizabeth

DIRECTORA:

Mgs. Arciniegas Romero María Gabriela

Ibarra, 2021

APROBACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Directora de Trabajo de Grado presentado por la Srta. ALEXANDRA ELIZABETH LOMAS MEDINA, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, carrera de Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es **PLAN DE NEGOCIOS PARA POTENCIAR LA COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA L&M UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA IMBABURA, ECUADOR**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 13 días del mes de abril 2021



.....
Mgs. María Gabriela Arciniegas Romero
DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	1003846837	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Lomas Medina Alexandra Elizabeth	
DIRECCIÓN:		Barrio La Merced de San Roque	
EMAIL:		aelomasm@utn.edu.ec	
TELÉFONO FIJO:	2909141	TELÉFONO MÓVIL:	0987747842

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	PLAN DE NEGOCIOS PARA POTENCIAR LA COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA L&M UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA IMBABURA, ECUADOR.
AUTOR (ES):	Lomas Medina Alexandra Elizabeth
FECHA: DD/MM/AAAA	14 de julio de 2021
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ASESOR /DIRECTOR:	Lic. Arciniegas Romero María Gabriela

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 3 días del mes de agosto de 2021

EL AUTOR:



Lomas Medina Alexandra Elizabeth
C.I. 1003846837

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a él logré culminar mi carrera; a mis padres, porque ellos siempre están a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona, a mi hermano por su ejemplo que con esfuerzo y perseverancia se encuentra el éxito profesional y a mis hijas Azher y Dana que con su afecto y su cariño me motivan a que cada día me esfuerce y de lo mejor de mí.

Alexandra Lomas

AGRADECIMIENTO

La vida se encuentra llena de retos y uno de ellos es la universidad. Tras verme dentro de ella, me he dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base fundamental no solo para entendimiento sino para lo que concierne a la vida y a mi futuro.

Le agradezco a la Universidad Técnica del Norte, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, así como también a mis maestros por su paciencia, dedicación en el desarrollo del trabajo de titulación ya que, con sus conocimientos me formaron como persona, profesional con ética y moral.

Alexandra Lomas

Índice de contenidos

Índice de Tablas.....	9
Índice de Figuras	10
Índice de Gráficos	12
INTRODUCCIÓN.....	13
JUSTIFICACIÓN	15
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
Objetivos	16
Objetivo general.	16
Objetivos Específicos.	16
CAPÍTULO I	18
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
1.1. Introducción	18
1.2. Objetivo del capítulo.....	18
1.3. Estudios académicos y científicos del problema.....	18
1.4. Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos.	22
1.5. Fundamentación teórica del diagnóstico	23
1.6. Fundamentación teórica de la propuesta.....	24
1.6.1. Administración de Operaciones	25
1.7. Análisis Externo de la Empresa.....	27
1.8. Análisis Interno de la Empresa.....	28

1.9. Estudio Técnico	29
1.9.1. Ubicación óptima del negocio.	30
1.9.2. Estudio financiero.	30
1.9.3. Estudio Administrativo.	30
1.9.4. Objetivos	31
1.9.5. Proceso Operativo.....	31
1.9.6. Organigrama	32
1.9.7. Marco legal de la empresa	32
 CAPÍTULO II.....	34
 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS.....	34
 2.1. Introducción.....	34
 2.2. Objetivo.....	34
 2.3. Tipo de investigación.....	34
 2.4. Métodos	34
 2.5. Tipo de muestreo	35
2.5.1. Muestreo Probabilístico	36
2.5.2. Población.....	36
2.5.3. Selección de una muestra probabilística	37
 2.6. Técnicas e instrumentos.....	38
 Las técnicas e instrumentos según Hernández (2017) son herramientas que	
ayudan a la recolección de datos cuantitativos, tal como se detallan a continuación:.	38
2.7. Encuesta	38
2.8. Entrevista.....	38

2.9. Observación.....	38
2.10. Identificación de variables diagnósticas.....	38
CAPÍTULO III.....	41
DIAGNÓSTICO.....	41
3.1. Introducción.....	41
3.2. Objetivo.....	41
3.3. Desarrollo de Variables.....	41
3.3.1 Variables Externas.....	41
3.3.1.1 Variable Geográfica.....	41
3.3.1.2 Variable demográfica.....	45
3.3.1.3 Variable aspecto político-legal.....	46
3.3.1.4 Variable de aspecto socio económico.....	48
3.3.1.5 Sector Frutícola.....	54
3.3.2 Variables Internas.....	55
3.3.2.1 Proceso Administrativo.....	55
3.3.2.2 Proceso.....	59
3.3.2.2 Productivo.....	68
3.4. Análisis de la información.....	70
3.4.1 Matriz AOOR.....	70
3.4.2 Cruces Estratégicos.....	72
3.5. Conclusiones diagnósticas.....	73
CAPÍTULO IV.....	74
4.1 Introducción.....	74

4.2 Objetivo	74
4.3 Estudio de Mercado	74
4.3.1 Introducción	74
4.3.2 Objetivo del estudio de mercado.....	75
4.3.3 Segmentación de mercado.....	75
4.3.4 Mercado Potencial.....	76
4.3.5 Calculo de la muestra	77
4.3.6. Aplicación del instrumento, tabulación, análisis e interpretación de resultados de la encuesta.	78
4.3.7 Demanda	94
4.3.8 Oferta.....	96
4.3.9 Balance oferta – demanda (demanda insatisfecha)	99
4.3.10 Análisis de Precios	100
4.3.11 Estrategias de comercialización.	101
4.3.12 Conclusiones del Estudio de Mercado.	107
4.4 Estudio Técnico	108
4.4.1 Introducción.	108
4.4.2 Objetivo del estudio técnico.....	109
4.4.3 Localización del proyecto.	109
4.4.4 Tamaño del proyecto.....	112
4.5 Estudio Financiero	143
4.5.1 Introducción	143
4.5.2 Objetivo del estudio financiero	143
4.5.3 Presupuesto de la inversión	143
4.5.5 Costos de mano de obra	151

4.5.7 Gastos administrativos proyectados	153
4.5.8 Gastos financieros	155
4.5.9 Depreciaciones	157
4.5.10 Estados financieros presupuestados	157
4.6 Estudio Organizacional	171
4.6.1 Introducción.	171
4.6.2 Objetivo.....	171
4.6.3 La Empresa.....	171
4.6.4 Organigrama estructural.....	174
4.6.5 Manual de funciones	176
4.6.6. Mapa de procesos	179
4.6.7 Constitución jurídica	179
5.1 Introducción.....	183
5.2 Descripción del estudio	183
5.2.1 Objetivo.....	183
5.2.2 Equipo de trabajo	183
5.3 Metodología de verificación	183
5.3.1 Factores a validar	184
5.3.2 Método de calificación.....	185
5.3.3 Rango de interpretación	185
5.4 Resultados	186
5.4.1 Calificación e interpretación	187
Conclusiones	191
Recomendaciones	192

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Determinación de la población</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 2. Matriz externa</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 3. Matriz interna de las variables</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 4. Valor nutritivo del kiwi</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 5. Valor nutricional de la uvilla</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 6. Matriz AOOR</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 7: Cruce estratégicos (A-O, O-O, A-R, O-R).....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 8. Comerciantes de frutas de la provincia de Imbabura</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 9. Mercado meta.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 10. Género</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 11. Oferta de frutas a los consumidores</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 12. Días de mayor venta.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 13. Frecuencia de compra</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 14. Preferencias en el día de compra.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 15. Identificación de la oferta.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 16. Calificación de proveedores.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 17. Identificación de consumo semanal por frutas.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 18. Presentación</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 19. Canales de distribución.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 20. Calificación de los aspectos del producto.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 21. Porcentaje de</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 22. Nivel de aceptación</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 23. Determinación del precio de venta óptimo</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 24. Demanda potencial</i>	<i>94</i>

<i>Tabla 25. Demanda por fruta.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 26. Identificación de la producción de frutas en Imbabura por ciclo.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 27. Identificación de la producción mensual en los diferentes cantones de la</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 28. Proporción mensual de producción por fruta destinada al Cantón Antonio Ante de los tres orígenes (Antonio Ante, Ibarra, Pimampiro).....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 29. Oferta anual en kilos</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 30. Oferta anual en dólares.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 31. Total demanda anual en kilos.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 32.en kilos.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 33. Balance Demanda – Oferta en kilos.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 34. Análisis de precios</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 35. Descuento en compra.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 36. Servicios básicos.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 37 Manual de funciones para Jornaleros</i>	<i>178</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Fundamentación teórica de la propuesta</i>	<i>24</i>
<i>Figura 2. Esquema de estudio del mercado.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 3. Análisis interno de las empresas.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 4. Matriz AOOR.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5. Estudio técnico.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 6. Estructura del proceso operativo.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 7. Mapa climático de la provincia de Imbabura</i>	<i>44</i>
<i>Figura 8. Mapa del clima del Cantón Antonio Ante</i>	<i>44</i>
<i>Figura 9. Población Económicamente Activa del cantón Antonio Ante</i>	<i>49</i>
<i>Figura 10. Indicadores de las tasas de interés</i>	<i>49</i>

<i>Figura 11. Porcentaje de inflación 2019 - 2020</i>	<i>50</i>
<i>Figura 12. Empleo y desempleo en el Ecuador.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 13. Porcentajes de empleo y desempleo en el Ecuador.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 14. Procesos de post cosecha.</i>	<i>59</i>
<i>Figura 15. Manzana Ana.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 16. Manzana Delicia</i>	<i>102</i>
<i>Figura 17. Propiedades de la manzana</i>	<i>103</i>
<i>Figura 18. Durazno</i>	<i>103</i>
<i>Figura 19. Propiedades del durazno.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 20. Kiwi.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 21. Propiedades del Kiwi</i>	<i>105</i>
<i>Figura 22. Uvilla Peruvian</i>	<i>105</i>
<i>Figura 23. Propiedades de la uvilla</i>	<i>106</i>
<i>Figura 24. Macrolocalización provincia Imbabura.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 25. Microlocalización</i>	<i>111</i>
<i>Figura 26. Logotipo.....</i>	<i>121</i>
<i>Figura 27. Manzana Ana.....</i>	<i>122</i>
<i>Figura 28. Manzana Delicia</i>	<i>123</i>
<i>Figura 29. Durazno Diamante.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura 30. Kiwi.....</i>	<i>125</i>
<i>Figura 31. Uvilla Perubian.....</i>	<i>125</i>
<i>Figura 32. Fertilizantes</i>	<i>127</i>
<i>Figura 33. Diagrama del proceso de producción</i>	<i>130</i>
<i>Figura 34. Diagrama del proceso de comercialización.....</i>	<i>131</i>
<i>Figura 35. Logotipo.....</i>	<i>172</i>
<i>Figura 36 Estructura Organizativa de la empresa L&M</i>	<i>175</i>
<i>Figura 37. Mapa de procesos.....</i>	<i>179</i>

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Población ocupada por rama de Actividad (PORA) del cantón Antonio Ante	51
Gráfico 2. Reducción del analfabetismo	53
Gráfico 3. Analfabetismo en el cantón Antonio Ante	53
Gráfico 4. Escuelas, alumnos y docentes por parroquias.	54
Gráfico 5. Género	79
Gráfico 6. Oferta de frutas a los consumidores	80
Gráfico 7. Días de mayor venta.....	81
Gráfico 8. Frecuencia de compra por fruta.....	82
Gráfico 9. Preferencias en los días de compra	83
Gráfico 10. Proveedores de frutas.....	84
Gráfico 11. Calificación de proveedores	85
Gráfico 12. Identificación de consumo semanal por frutas	86
Gráfico 13. Presentación.....	87
Gráfico 14. Lugar de entrega	88
Gráfico 15. Calificación de aspectos.....	89
Gráfico 16. Porcentaje de venta.....	90
Gráfico 17. Nivel de aceptación	92
Gráfico 18. Disposición a pagar por fruta.....	93

INTRODUCCIÓN

La fruticultura en el Ecuador ha evolucionado en los últimos años, debido principalmente al cambio climático y a la adaptación permanente de los suelos a las nuevas condiciones, sin embargo, a pesar de ello, se presenta como una alternativa viable para el agricultor. Es así que hoy en día se evidencia una variedad de frutos de buena calidad y especies propias de la región, cada vez más demandadas en los mercados locales, convirtiendo esta actividad en una alternativa de ingresos y de desarrollo agrícola.

Por otra parte, los planes de negocios son instrumentos imprescindibles para la estructuración y manejo adecuado de cualquier industria, razón por la cual orientarse hacia el funcionamiento del mismo, ayuda al cumplimiento eficaz de los objetivos de un emprendimiento con miras hacia un futuro mejor de crecimiento y logros para cada emprendedor.

En los últimos años, la industria de alimentos orgánicos frescos ha crecido notablemente en las ventas y en su consumo diario; debido a que el estilo de vida de cada persona ha cambiado paulatinamente, al punto que están optando por consumir productos orgánicos que son saludables, por cuanto sus procesos apoyan al cuidado del medio ambiente.

ABSTRACT

The Fruit growing in Ecuador has evolved in recent years, mainly due to climate change and the permanent adaptation of soils to new conditions, however, despite this, it is presented as a viable alternative for the farmer. Thus, today there is evidence of a variety of good quality fruits and species typical of the region, increasingly in demand in local markets, turning this activity into an alternative for income and agricultural development.

On the other hand, business plans are essential instruments for the structuring and proper management of any industry, which is why being oriented towards its operation helps to effectively fulfill the objectives of an enterprise with a view to a better future of growth. and achievements for each entrepreneur.

In recent years, the fresh organic food industry has grown notably in sales and daily consumption; Because the lifestyle of each person has gradually changed, to the point that they are choosing to consume organic products that are healthy, since their processes support caring for the environment.

JUSTIFICACIÓN

Una alimentación adecuada en las personas es importante para el desarrollo de las actividades diarias, necesitando alimentos que sean fuente de energía como las frutas que aportan agua, vitaminas, minerales, fibra y diferentes compuestos beneficiosos para el organismo. Desde este contexto, radica la importancia del plan de negocios propuesto, el cual se realiza con el fin de determinar la estructura organizacional para la producción y comercialización de la fruticultura, ya que ayudará a designar actividades y responsabilidades correspondientes a cada nivel jerárquico, así como también contribuirá a identificar la oferta y demanda de los productos planteados como idea de emprendimiento.

En tal sentido, la propuesta de negocio ayudará a estudiar los siguientes aspectos: en lo económico, revelando la posición financiera de las empresas, en cuanto a su liquidez y solvencia frente a los compromisos de pago que vencen a corto y largo plazo; en lo social incentivando a la creación de nuevas fuentes de empleo, en todas sus áreas mejorando las condiciones laborales de los trabajadores y futuros empleados, que permitirán el aumento de las ganancias, además, se podrá compartir conocimiento con el objeto de obtener una competencia sana.

De igual manera, se aborda el aspecto legal, que plantea igualdad de condiciones para cada microempresario, mediante los derechos y obligaciones establecidos en la ley, para así conseguir los incentivos que ofrece el sector productivo del país; finalmente se considera el aspecto ambiental, como una contribución apropiada al cuidado, prevención y conservación del medioambiente, mediante los procesos de producción y políticas ambientales.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el cantón Antonio Ante, la mayor parte de sus habitantes se dedican a trabajar en labores agrícolas (Valverde, 2015), debido a que esta actividad es la principal fuente de ingresos, para subsistir. A partir de esta dinámica, la fruticultura se muestra como una alternativa para los pequeños productores, principalmente la demanda de frutas que en la actualidad, se ha incrementado, en virtud del aporte nutricional.

Los pequeños fruticultores, tienen que enfrentarse ante un conjunto de problemas, entre los que destaca la falta de financiamiento por parte del estado, para incrementar la competitividad con otras empresas, por otra parte, también les afecta la dificultad para contratar la mano de obra calificada, que mejora la ejecución de los procesos, a través de la capacitación constante, por cuanto ayuda a la formación de los trabajadores.

Uno de los emprendimientos frutícolas en Antonio Ante, es el negocio de la familia Lomas Medina, mismo que tiene una duración de 8 años, y se constituye como una propuesta familiar que, si bien, ha surgido paulatinamente con dos productos de excelente calidad, presentan dificultades internas y de mercado.

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un plan de negocios para potenciar la comercialización y producción de frutas de la empresa L&M en el Cantón Antonio Ante, Imbabura, Ecuador.

Objetivos Específicos.

- Determinar las bases científicas y teóricas a través de la revisión de bibliografías, en los cuales se basará la propuesta de investigación.
- Definir la metodología que apoyará al desarrollo de la investigación de la EMPRESA L&M de la ciudad de Atuntaqui, provincia Imbabura, Ecuador.

- Elaborar el diagnóstico de la situación del entorno en el que se desempeña la EMPRESA L&M de la ciudad de Atuntaqui, provincia Imbabura, Ecuador.
- Diseñar la propuesta de plan de negocios para potenciar la comercialización y producción de la EMPRESA L&M en la ciudad de Atuntaqui, cantón Antonio Ante, provincia Imbabura, Ecuador.
- Validar el Plan de Negocios para la comercialización y producción de frutas en la EMPRESA L&M en la ciudad de Atuntaqui Cantón Antonio Ante, Provincia Imbabura, Ecuador.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Introducción

Según Luisa & Llanes (2015), la fundamentación teórica implica desarrollar de manera sistemática y razonada el conjunto de ideas, nociones, postulados, enfoques y problemáticas que enmarcan y sostienen el trabajo, siendo de vital importancia para los planes de negocios, por ser la base para establecer los conocimientos acerca del tema propuesto, como soporte en la relación entre alternativas para solucionar el problema establecido, mediante la consulta en medios bibliográficos de los autores que han escrito sobre el tema propuesto.

En el Ecuador, se desarrolla el sector agrícola como una actividad de suma importancia, porque ha ido creciendo notablemente y los ecuatorianos optan por consumir alimentos orgánicos como las frutas, que son comestibles y provienen de diferentes plantas con una gran variedad de colores y sabores, que ayudan al correcto funcionamiento del aparato digestivo e hidratan el organismo rápidamente, así como también contribuye al drenaje de líquidos por ser depuradoras.

1.2. Objetivo del capítulo

Determinar las bases científicas y teóricas a través de la revisión de bibliografías, en los cuales se basará la propuesta de investigación.

1.3. Estudios académicos y científicos del problema.

Actualmente, la actividad frutícola se ha sumergido en un mundo globalizado, donde el aspecto económico cada día toma más importancia, debido al constante crecimiento del sector productivo y comercial, que obligan a los productores a adaptarse a las medidas establecidas en materia económica, lo cual representa un impacto en la eficiencia y el desempeño, pero a su vez, plantean beneficios agrícolas que son desconocidos por los propios agricultores y poco

aplicados por los organismos parroquiales, en los cuales las microempresas se pueden favorecer. Desde esta perspectiva, la investigación se argumenta mediante estudios previos que sirven de base para sustentar la teoría y metodología a desarrollar.

Desde el contexto planteado por Regalado (2017), se detallan los problemas que tienen las empresas como la comercialización, tecnología y seguridad, pero dicho autor se enfoca fundamentalmente en la producción, puesto que las empresas agrícolas tienen niveles muy bajos de producción, ya sea por la falta de liquidez o del financiamiento, debido a que los países latinoamericanos dependen del estado o de los prestamistas para crecer. Una de las causas que impiden el crecimiento y surgimiento de nuevas microempresas es el no tener acceso a un financiamiento, minimizando las posibilidades para realizar importaciones de maquinaria con tecnología e inclusive capacitar a los trabajadores y a los miembros de la alta gerencia, para que desarrollen sus conocimientos en las prácticas frutícolas.

Por otra parte, es importante la remuneración de los trabajadores, porque a través de los incentivos o salarios, los ciudadanos se vuelven más productivos y trabajan con ahínco, de manera que mejora la calidad de vida de cada una de sus familias, logrando vivir con dignidad, garantizando los alimentos, vestimenta, salud, educación, necesarios para cada ser humano, ya que a través de ellos se cumplen las metas establecidas en la empresa.

Según el Grupo GISAI (2015), a través de su estudio determinaron la falencia de la improductividad del sector fruticultor en el Oriente de Antioquía, diagnosticando que una de las mayores dificultades encontradas estaba referida a la resistencia al cambio de los trabajadores y de la alta gerencia. Dado que, la implementación de nuevas prácticas crea desconfianza en las personas, pues todo cambio es novedoso, creando recelo al aplicarlo, para esto se tienen que fijar estrategias que generen confianza y empatía entre los trabajadores y la alta gerencia, a través del trabajo en equipo con los miembros de la empresa o a su vez,

implantando una metodología de negociación con los trabajadores para que se adapten al cambio.

Siguiendo el estudio de Agro-tecnología (2018), enfatizan que los agricultores en sus cultivos frutales miden la productividad mediante kilogramos cosechados por planta, puesto que el principio fundamental de todo agricultor, es realizar siembras más o menos a la misma densidad. Otra de la técnica aplicada en la medición de la productividad es en kilogramos por hectárea, no obstante, los fruticultores explicaron que los frutales sembrados a baja densidad producen más kilogramos que las plantas a altas densidades, es decir, cuando se siembran los árboles de frutas a una distancia corta entre plantas genera más productos, mientras que si se siembra a una distancia grande entre planta y planta disminuye la producción originando grandes espacios vacíos.

Por otra parte Díaz (2015), hace referencia a la comercialización definiéndola como un conjunto de pasos a seguir, que involucran diferentes áreas como marketing, publicidad, gestión, ventas, así como atención al cliente. En efecto, las empresas deben estar preparadas para la actividad comercial, con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales. Sumado a esto, invertir en tecnología radica en la búsqueda del equipamiento necesario para optimizar los procesos en la comercialización de los productos, con la finalidad de reducir tiempos, evitando pérdidas económicas en las empresas; a su vez se debe considerar la capacitación y formación continua del personal para un efectivo rendimiento en la producción.

De lo anteriormente señalado, se vincula en el estudio realizado por Perdiger (2015), en cuanto a la comercialización de fruta fresca, quien propone hacer campaña publicitaria que captive a los clientes; así como también mostrar los beneficios y características del producto o servicio que lo diferencian de los demás productos.

De igual manera, se pudo determinar que otro de los problemas que afecta actualmente a la comercialización de productos es el causado por la pandemia COVID-19, a lo cual Castro (2020), menciona que en tiempos de crisis por el coronavirus las ventas disminuyeron en un 75%, donde muchos pequeños empresarios cerraron sus negocios, por cuanto los ingresos no cubren ni los costos esenciales para la producción; existiendo un alto porcentaje de las empresas que han desaparecido del mercado. Por tal razón, ante la problemática señalada, los empresarios deben ajustar estrategias para hacer frente a la crisis mediante la propuesta de un plan de negocio, que permitirá a la organización en estudio adaptarse a esta nueva realidad para la captación de mercado competitivo.

Por otro lado, uno de los estudios realizados por la OMS (2019), afirman que el consumo de frutas reduce el riesgo al contagio de enfermedades transmisibles, así como también contribuyen al incremento de defensas del cuerpo y a reducir el nivel de obesidad en las personas, a tales efectos, el negocio que actualmente se está analizando es pertinente reforzarlo mediante un plan con el objeto de fortalecer la gestión y mejorar las condiciones del consumo de frutas.

Asimismo, Ruíz (2015), plantea que las frutas frescas son un excelente alimento, por cuanto contienen agua, aminoácidos, enzimas, vitaminas, minerales, fitonutrientes, así como también desarrollan defensas en el cuerpo ante los virus, de igual manera, son un pilar fundamental en la alimentación diaria, porque ayudan a mantener los niveles bajos de glucosa en la sangre, dado que en su corteza existen fibras, que contribuyen a mejorar el tránsito en el sistema digestivo.

A partir de estas nuevas necesidades del consumo de frutas frescas, considerando que son saludables para el cuerpo humano y dadas las dificultades que tienen las empresas frutícolas, el estudio se apoya en la investigación realizada por López (2016), quien trata acerca del consumo y los beneficios nutricionales del kiwi, siendo una fuente de vitamina C, E y K, en

efecto, el consumo frecuente de esta fruta contribuye al fortalecimiento del sistema inmunológico y defensa antioxidante del cuerpo humano, sobre todo en las vías respiratorias, por ser un excelente elemento para la prevención de infecciones.

De la misma manera con alto valor nutricional se encuentra la uvilla, un análisis realizado por el Diario La Hora (2015), determinaron que es una fruta con propiedades nutricionales importante para reconstruir y fortificar el nervio óptico, ayudando a la purificación de la sangre, por medio de las hojas se alivian las afecciones de la garganta y para los niños ayuda a la eliminación de los parásitos intestinales. Dada la importancia que ambas frutas aportan al ser humano, en el consumo diario se encuentra una nueva oportunidad de mercado que permitirá mejorar la oferta, satisfacer las necesidades de nuevos clientes e incrementar las ganancias.

1.4. Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos.

En toda investigación científica se debe considerar una estructura metodológica, para fundamentar las bases del estudio y por ende el alcance de los objetivos. Sobre este contexto, Navarro (2016), afirma que la metodología y sus procedimientos son técnicas que significan ir a lo largo del buen camino, a través de la inserción de conocimientos científicos, habilidades, hábitos que orienten acerca del cómo se va a realizar la investigación, es por esto que corresponde poner en marcha cualidades que contribuyan al desarrollo científico. Asociado a esto, señala dos reglas para valorar la verdad de los datos, mediante las habilidades y tácticas de la investigación, así como también para conocer el nivel de eficiencia y eficacia de los procedimientos establecidos en la empresa, las reglas son congruencia interna y externa; porque van a coadyuvar al mejoramiento de la investigación.

No obstante, Hernández (2017), propone tres enfoques para el desarrollo de una investigación a saber cuantitativo, cualitativo y mixto los mismos que apoyan a la recolección de datos verídicos sobre una adecuada información, tal como se definen a continuación:

- *Enfoque cualitativo*: se desarrolla mediante la recolección de datos, por medio de la aplicación de técnicas de observación de campo, para lo cual se tiene que determinar el número de participantes, lugares, documentos y posteriormente revisar, analizar, identificar y clasificar los fundamentos más relevantes (Hernández, 2017). En efecto es un enfoque dinámico y valioso porque muestra a las personas tal y como son en su ambiente, percibiendo su comportamiento en diferentes situaciones.
- *Enfoque cuantitativo*: se enmarca como un conjunto de procesos secuenciales y probatorios, orientados a la interpretación de textos bibliográficos, que permitan medir variables a través de métodos estadísticos, alcanzando resultados para dar solución a una problemática (Hernández, 2017).
- *Enfoque mixto*: es la mezcla de los datos cualitativos y cuantitativos de una investigación, donde se integran para recabar información de manera distinta, no están orientados, en una sola dirección, sino que se abre caminos para la recolección de datos, basándose en procesos y el resultado de los mismos, concentrándose a su vez en las fortalezas que cada uno tiene, para luego combinarlas y tener un mejor resultado, que ayude a la resolución de la investigación (Hernández, 2017).

1.5. Fundamentación teórica del diagnóstico

La base científica del diagnóstico se enmarca en la propuesta planteada por Donet (2016), que mediante un análisis AOOR, se determinan ventajas competitivas, siempre y cuando se puedan adaptar al mercado, para analizar los componentes del entorno general de la empresa, evaluando los factores políticos-legales, a través del código de conducta de la estabilidad y crecimiento, con el fin de incrementar las fuentes de empleo y rentabilidad para el negocio.

En este sentido, los factores económicos se deben apoyar en estrategias que ayuden a otorgar incentivos públicos para las empresas; por otro lado, se incorpora el factor social, donde las empresas deben realizar la definición de sus características, gustos y preferencias de la

población económicamente activa, finalmente en el componente tecnológico, a través de la implementación de tecnología de avanzada para los procesos de producción de las empresas, ayudarán al negocio a alcanzar ventaja competitiva.

1.6. Fundamentación teórica de la propuesta

Según Weinberger (2017) la teoría científica para el desarrollo de un plan de negocios, debe contemplar la siguiente estructura (ver figura 1)

- **Tabla de Contenido**
- **Resumen Ejecutivo**
- **Descripción General de La Compañía**
- **Productos y Servicios**
- **Plan de Mercadotecnia**
- **Plan de Operaciones**
- **Administración y Organización**
- **Otros Aspectos Importantes**
- **Estructura y Capitalización**
- **Plan Financiero**
- **Documentos adjuntos al Plan de Negocios**

Figura 1. Fundamentación teórica de la propuesta
Fuente: Adaptado de Weinberger (2017)

En el estudio de mercado propuesto por Weinberger (2017), se describe primeramente al negocio, indicar a quien va dirigido el plan, luego seguir con el análisis de mercado, donde se determinan los siguientes elementos, tal como se muestra en la figura 2

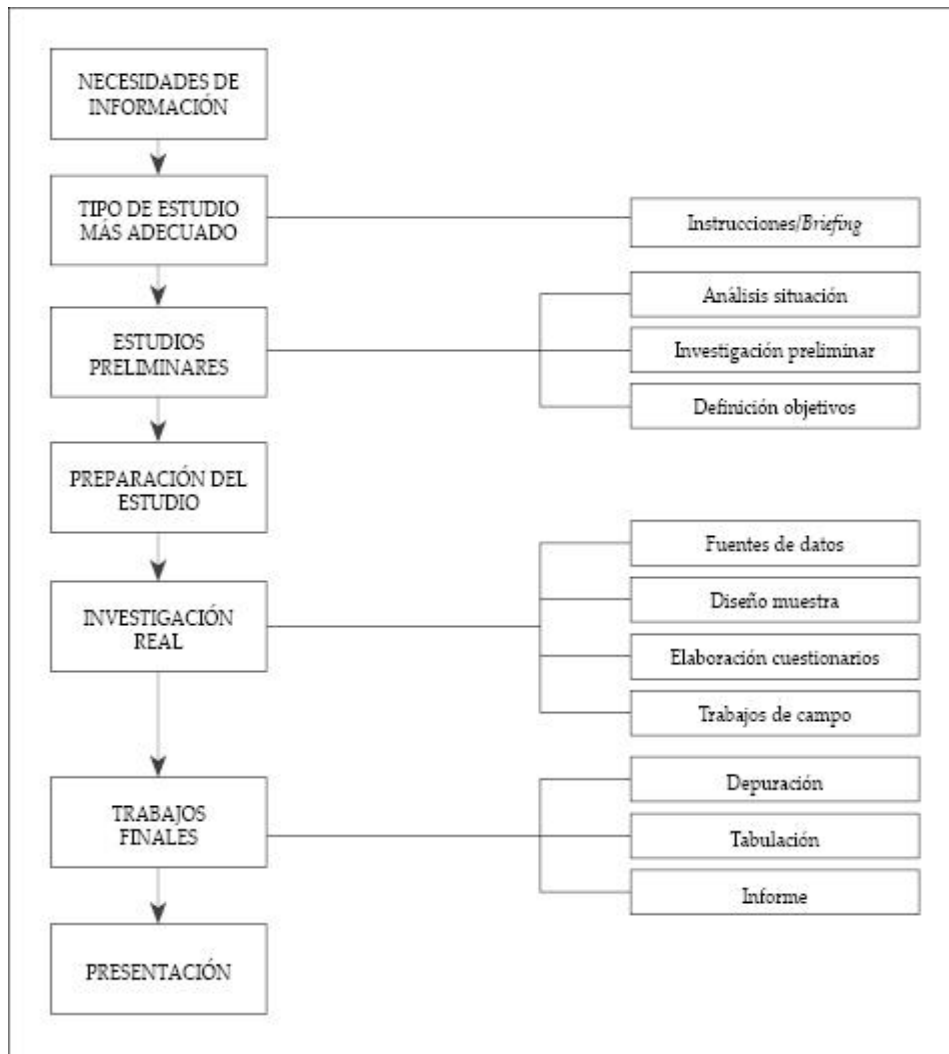


Figura 2. Esquema de estudio del mercado
Fuente: Adaptado de Zorita (2016)

1.6.1. Administración de Operaciones

Es un término que hace referencia al grupo de acciones, que crean un valor agregado en las actividades, a través de la planificación, organización, dirección y control en el proceso productivo de los bienes o servicio. Según Jacobs & Chase (2018), la administración de operaciones es el diseño o manejo de los sistemas que crean y proporcionan productos y servicios primarios de una empresa, por tanto, se deben emplear estrategias, para obtener éxito ante la competencia.

1.6.1.1. Medición de la productividad

La productividad es la cantidad de productos obtenidos, a través del sistema productivo y el recurso humano, esta técnica permite saber si un país, industria o unidad de negocios utiliza bien sus recursos o factores de producción (Jacobs & Chase, 2018), considerando las salidas y entradas de productos, tal como se señala:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

De acuerdo a lo planteado por Jacobs & Chase (2018), la productividad se puede incrementar, en la medida en que aumentan la producción y los insumos, es por esto que las comparaciones se realizan de diferentes formas, tomando en cuenta la medición de los productos, tal como se indica a continuación:

- *Medición parcial:* se enfoca la relación que existe entre la producción y un solo insumo.

$$\text{Medida parcial} = \frac{\text{Producto}}{\text{Entradas}} \text{ o } \frac{\text{Producto}}{\text{Capital}} \text{ o } \frac{\text{Producto}}{\text{Materiales}} \text{ o } \frac{\text{Producto}}{\text{Energía}}$$

- *Medición multifactorial:* se aplica cuando se quiere identificar la relación entre la producción y un grupo de insumos, pero no todos los insumos.

$$\text{Medida multifactorial} = \frac{\text{Producto}}{\text{Trabajo} + \text{Capital} + \text{Energía}} \text{ o } \frac{\text{Producto}}{\text{Trabajo} + \text{Capital} + \text{Materiales}}$$

- *Medición Total:* es la relación entre toda la producción y todos los insumos.

$$\text{Medida Total} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} \text{ o } \frac{\text{Bienes y servicios producidos}}{\text{Todos los recursos utilizados}}$$

Por su parte, Heizer & Render (2015), afirman que las instalaciones deben ser atractivas, pero asegurándose de que contribuyan al movimiento eficiente de las personas y materiales, con los controles necesarios para asegurar que las porciones servidas sean apropiadas. En consecuencia, es indispensable estudiar la administración de operaciones, porque se analizan las actividades realizadas desde el principio de la elaboración de los bienes y servicios. Para el

caso de estudio es una herramienta de apoyo al momento de designar el trabajo adecuado a los trabajadores, mediante una capacitación idónea donde se consideren los métodos que se van a utilizar; permitiendo a su vez plantear incentivos para los trabajadores por la ejecución de las actividades de manera efectiva.

1.4.1.2. Capacidad de diseño y capacidad efectiva.

La capacidad de diseño es el rendimiento máximo de un método en un periodo determinado. Sobre este elemento Heizer & Render (2015), detallan que el diseño se expresa como el número de toneladas de acero, que se pueden producir por semana, por mes, por año; dicho de otra manera, es el número de unidades que se espera producir dentro de una instalación, pese a las restricciones que presenten en un tiempo específico.

Asimismo, plantean que existen dos medidas de desempeño dentro del sistema que son especialmente útiles para su aplicación, a saber: la utilización y la eficiencia. Entendiéndose por utilización el porcentaje de la capacidad de diseño que realmente se logra; mientras que la eficiencia hace referencia al porcentaje de la capacidad efectiva que se alcanza en rentabilidad (Heizer & Render, 2015). Para el cálculo de ambas mediciones se aplican las siguientes formulas:

$$1. \textit{Utilización} = \frac{\textit{Producción real}}{\textit{Capacidaad de diseno}}$$

$$2. \textit{Eficiencia} = \frac{\textit{Producción real}}{\textit{Capacidaad efectiva}}$$

1.7. Análisis Externo de la Empresa

Sobre este elemento que interviene a nivel externo, se consideran dos aspectos, tal como se indica a continuación:

- *Demanda*: está constituida por personas con carencias y con aspiración de satisfacerlas, su cálculo es a través de la siguiente fórmula:

$$p = -mq + b$$

- *Oferta*; se refiere a los productores o comerciantes que ponen a disponibilidad de los compradores el producto, se calcula mediante la fórmula:

$$p = mq + b$$

- *Segmentación de mercado*; para la realización de este aspecto se deben aplicar estrategias certeras mediante criterios adecuados, que permitan la captación de clientes con el propósito de que puedan adquirir el producto ofrecido.

1.8. Análisis Interno de la Empresa

- Cadena de valor, es una herramienta de análisis estratégico, que permite identificar las principales actividades de la empresa, así como las ventajas competitivas frente al mercado, creando una serie de relaciones o vínculos que tienen como objetivo proporcionar el mayor valor posible para el cliente, mediante el cual se obtendrá como resultado el modelo de análisis interno que se detalla a continuación (ver figura 3):



Figura 3. Análisis interno de las empresas
Fuente: Tomado de Zorita (2016)

- Análisis de la situación de la empresa, a través de un estudio minucioso de los aliados, oponentes, oportunidades y riesgos se podrán establecer las medidas para contrastar las debilidades y amenazas mediante el análisis AOOD.

ALIADOS	OPONENTES
<ul style="list-style-type: none"> Lugar propicio para el cultivo de tuna y producción de cochinilla. Condiciones geográficas y ambientales apropiadas para el cultivo. Mano de obra disponible. Materia prima que proporciona varios beneficios. Nueva alternativa de ingresos para las familias del sector. Bajo uso de consumo de energía y agua para obtener rendimientos satisfactorios. El nopal es una planta útil para la prevención de la degradación del suelo. La producción de cochinilla no requiere mucha experiencia y capacitación de los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> Poco conocimiento acerca de la industrialización del carmin. Escasa inversión en proyectos agroindustriales. No existe investigación, desarrollo, tradición y cultura en la producción de cochinilla. No se cuenta con muchas experiencias previas en ésta producción. Los costos de inversión se incrementan dependiendo de los sistemas de cultivo a utilizarse.
OPORTUNIDADES	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> Competencia mínima en el país de grana y carmin. Mercado potencial nacional e internacional. Prohibición al consumo de productos artificiales. Introducción de nuevos productos en el mercado. El Cambio en la política del estado en cuanto a la inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia por parte de los colorantes artificiales. No existe costumbres de utilizar colorantes naturales en los procesos de elaboración de diferentes cosméticos, alimentos, etc. La erosión del suelo por el uso indebido de insumos químicos. La migración desde la comunidad por falta de empleo en la zona. La aparición de la cochinilla silvestre, depredadores, plagas y enfermedades.

Figura 4. Matriz AOOR
Fuente: Tomado de Carvallo (2015)

1.9. Estudio Técnico

Se enfoca principalmente en aspectos relacionados con la ubicación de la empresa y el lugar donde se adquiere la materia prima, considerando la implementación de la tecnología dentro de la organización, se necesita de la siguiente ficha para la realización del estudio técnico:



Figura 5. Estudio técnico
Fuente: Tomado de Zorita (2016)

1.9.1. Ubicación óptima del negocio.

Para la realización de un estudio de localización Díaz (2015), menciona que se debe buscar el lugar estratégico donde se considere situar el negocio, tomando en cuenta las razones geográficas y la adquisición de instalaciones a través de los siguientes factores:

- Proximidad a la materia prima
- Cercana al Mercado
- Disponibilidad de mano obra
- Acceso de medios de transporte
- Disponibilidad en el apoyo financiero

1.9.2. Estudio financiero.

En cuanto al análisis financiero, se debe realizar con la finalidad de determinar la posibilidad de llevar a cabo un proyecto, que genere rentabilidad económica para los inversionistas (Zorita, 2016). A tales efectos, para su cálculo se consideran los siguientes rubros: ingresos, costos, gastos, utilidad o pérdida, los cuales permitirán calcular los indicadores que se detallan a continuación:

- $\text{Ingresos} = \text{Precio de Venta} * \text{Cantidad de Unidades Vendidas}$
- $\text{Costos} = \text{Suma de todos los costos fijos y variables}$
- $\text{Utilidad o Pérdida} = \text{Utilidad bruta} - \text{gastos e impuestos}$
- VAN viabilidad de un proyecto
- TIR aceptación o rechazo de un proyecto.

1.9.3. Estudio Administrativo.

Para el alcance del estudio administrativo, Zorita (2016), sostiene que se debe realizar estableciendo los objetivos mediante estrategias para poder cumplirlos a cabalidad, concluyendo con los motivos que permitirán la elección de los lineamientos que se establecen en la empresa y que permitirán el cumplimiento de las metas. De la misma forma, es importante

considerar dentro de este estudio la misión, visión y valores, por ser los cimientos de la empresa para el alcance de los objetivos programados.

En cuanto a la formulación de la misión se deben considerar las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Para el caso de la visión, se debe tener una idea futurista, es decir, lo que la empresa espera lograr en unos años y se establece mediante las interrogantes que se detallan a continuación:

- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

1.9.4 Objetivos

La determinación de los objetivos debe estar alineada a la empresa, ser claros y alcanzables.

1.9.5 Proceso Operativo

Describe los tiempos que se pudiera demorar cada proceso productivo dentro de la empresa y se realiza siguiendo una estructura específica, tal como se señala en la figura



Figura 6. Estructura del proceso operativo.
Fuente: Adaptado de Zorita (2016)

1.9.6 Organigrama

De acuerdo a lo señalado por Alibers (2015), el organigrama es la representación gráfica de cómo están estructuradas y divididas las diferentes funciones y responsabilidades de la empresa de acuerdo a los niveles jerárquicos, se construye siguiendo los pasos que se detallan a continuación:

- Establecer una distribución funcional, de acuerdo a las diferentes tareas a realizar en la empresa.
- Conocer el número de trabajadores que laboran en la empresa.
- Designar el número de niveles jerárquicos.
- Puntualizar las funciones de cada uno de los empleados.
- Determinar los cargos y seleccionar las personas que ejercerán las jefaturas de cada área o departamento ya establecido.
- Diseñar el organigrama.

1.9.7 Marco legal de la empresa

Describe la normativa legal por la cual se debe amparar la empresa, de acuerdo a la sociedad que se establezca y al aporte de cada uno de sus socios, estableciendo responsabilidades frente a terceros y los trámites que se deben realizar para constituirse de manera legal y de acuerdo a las políticas planteadas en el Código de Conducta. Sobre este contexto, es necesario considerar el basamento legal, tal como se detalla:

- Constitución legal de la empresa organismos social a través de ideas, capital y trabajo.
- RUC: se requiere la cedula de identidad, papeleta de votación y documentos para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente

- Matricula de Comercio

Es importante destacar que, dentro del acta de constitución de cada empresa, se encuentra establecido el número de accionistas con el porcentaje de aportación y el representante legal, quien será el responsable jurídico y administrativo, regido por la normativa establecida.

CAPÍTULO II

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

2.1. Introducción

Dentro de este marco se abordará acerca la importancia de la metodología, en la cual se detalla el enfoque a desarrollar, definiendo las técnicas necesarias para la continuidad del estudio de manera práctica, minuciosa y crítica. Los procedimientos metodológicos se fundamentan teóricamente para dar validez a los procesos del estudio, lo cual permite adaptar el criterio del investigador, por tanto, es fundamental aplicar metodologías para garantizar la ejecución de los conocimientos en una investigación.

2.2. Objetivo

Definir la metodología que apoyará al desarrollo de la investigación de la Empresa L&M de la ciudad de Atuntaqui, provincia Imbabura, Ecuador.

2.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación se enmarca en el argumento planteado por Hernández (2017) relacionado al estudio mixto, que consiste en la combinación metódica de los enfoques cualitativo y cuantitativo, para finalmente obtener una búsqueda de información integral.

2.4. Métodos

La metodología de la presente investigación, se basó en los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético.

Acerca del método inductivo Hernández (2017), señala que se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios, cuando se analizan los resultados adquiridos de las encuestas. Por su parte, Navarro (2016), menciona que en este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones, enfocado en el estudio sobre el tema que se aborde mediante las ejecuciones del investigador, para que se explique de manera

clara los resultados. Para efectos de la investigación, fue aplicado en el estudio de mercado, el cual permitió analizar la aceptación de los clientes por el producto.

El método deductivo según Hernández (2017), se apoya en el razonamiento partiendo de los casos particulares elevando los conocimientos generales, orientando la investigación hacia la literatura y la exposición final del informe que se utilizará en el estudio administrativo. En este sentido, Navarro (2016), propone tomar conclusiones generales para las explicaciones particulares, mediante la elaboración de soluciones a partir de la investigación.

Por otra parte, se enfatiza acerca del método analítico, el cual consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes, es decir, se hace a través de la observación para conocer y comprender el objeto de estudio (Hernández, 2017). En relación al estudio se analizará el proceso productivo, administrativo, así como el estudio económico.

Otro de los métodos que será considerado en el estudio es el referido al sintético, sobre este contexto Hernández (2017), lo define como la integración de los componentes dispersos de un objeto de estudio, sobre el desarrollo de los hechos mediante una síntesis para la comprensión total del caso. Esta metodología, en el caso de la investigación planteada, se correspondió a los hechos que a partir de una descomposición minuciosa se aplicará en el estudio técnico.

2.5. Tipo de muestreo

Al realizar cualquier investigación, la mayoría de las veces se sobrepasa la capacidad de los investigadores para llegar a toda la población de estudio, por lo que se suelen elegir métodos de muestreo que sirvan para acotar este universo y así poder realizar investigaciones dentro de las posibilidades del investigador. El uso de los métodos de muestreo, como su nombre lo indica, ayuda a obtener información confiable sobre la población a partir de una muestra de la cual se extrae inferencias estadísticas con un margen de error medido en términos de probabilidades.

El muestreo es un conjunto de métodos que permiten obtener una muestra finita de una población finita o infinita, con el propósito de estimar valores de parámetros para corroborar hipótesis sobre la forma de una distribución de probabilidad o sobre el valor cuantificable de una o más poblaciones (Navarro, 2016).

2.5.1. Muestreo Probabilístico

En este tipo de muestreo todos los participantes de la población tienen la oportunidad de ser elegidos, para realizar el cálculo de la muestra se debe analizar las características y tamaño de la población a través de la elección aleatoria de los elementos de muestreo.

El tipo de muestreo que se va a utilizar en el presente estudio es el muestreo probabilístico aleatorio simple que consiste en recoger a todos los elementos de la población, es decir, como un sorteo en el cual todos los participantes tienen oportunidad de ser seleccionados de manera equitativa.

2.5.2. Población

Es el conjunto de personas con características semejantes, con el fin de estudiarlos y determinar resultados de la investigación.

Tabla 1.

Determinación de la población

Comerciantes minoristas	Nro. de comerciantes minoristas
Comerciantes minoristas del mercado de Atuntaqui	219
Comerciantes minoristas del mercado de Andrade Marín	190
Comerciantes minoristas del mercado de San Roque	175

Fruterías del cantón Antonio	203
Ante	
Total	787

Fuente: Investigación documentada
 Elaborado por: la autora

En la presente propuesta se identifican dos actores a saber, clientes y consumidores:

Clientes: son los comerciantes minoristas que compran frutas a los productores para vender en el mercado o en una tienda informal

Consumidores: son todas las familias que optan por tener una alimentación sana y que en su comida diaria incluyen las frutas, para aumentar sus defensas e ir mitigando los riesgos de contraer cualquier tipo de enfermedad.

2.5.3. Selección de una muestra probabilística

Según Hernández (2017), en la muestra probabilística se puede calcular el tamaño de error y se reduce al mínimo, aplicando la fórmula que se detalla a continuación:

$$n = \frac{N\sigma^2 e^2}{(N-1)e^2 \sigma^2 z^2} = \frac{(787)(0.5)^2 (1.96)^2}{(787-1)(0.05)^2 + 0.5^2 787^2} = 258$$

Dónde:

n= el tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

o=desviación estándar de la población

e= nivel de confianza

Z=límite de error

2.6. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos según Hernández (2017) son herramientas que ayudan a la recolección de datos cuantitativos, tal como se detallan a continuación:

2.7. Encuesta

Es una herramienta de recolección de datos para obtener información de personas, acerca de diversos temas para luego ser analizados. Para la aplicación de esta técnica se utiliza el cuestionario como instrumento, entendiéndose como el conjunto de preguntas que se elaboran con anterioridad, para luego realizarlas a las personas encuestadas y obtener la información requerida para la investigación

2.8 Entrevista

La entrevista es una práctica que se realiza para la recopilación de datos a través de una conversación de dos o más personas. Se aplica a través de una guía que se realiza con antelación describiendo claramente las preguntas que se formularan durante la conversación.

2.9. Observación

Es un método que consiste en prestar atención detenidamente, a lo que se ve y a lo que pueda suceder, para luego captar la información y registrarla para su posterior análisis. Para aplicar esta técnica se necesita una guía de observación para no omitir ningún detalle y de esta manera hacer una adecuada investigación.

2.10. Identificación de variables diagnósticas

Las variables de acuerdo a lo planteado por Hernández (2017), son enunciados de una denominada hipótesis, que incluye atributos y características, que se pueden observar en las personas o empresas de manera discreta.

Tabla 2.

Matriz externa

Variable	Indicador	Técnica	Tipo	Fuente
Geográfica	Territorio	Investigación documental	Secundaria	Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015- 2035
	Límites geográficos	Investigación documental	Secundaria	Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015 - 2035
	Clima	Investigación documental	Secundaria	Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015 - 2035
	Suelo	Investigación documental	Secundaria	Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015 - 2035
Demográfico	Población	Investigación documentada	Secundaria	SNI
	Crecimiento de la población en el cantón Antonio Ante	Investigación documentada	Secundaria	INEC
	Género, Edad, Nro. Familias.	Investigación documentada	Secundaria	INEC
Aspecto Político-Legal	Normativa para el desarrollo de las PYMES	Investigación documentada	Secundaria	Plan Nacional de desarrollo toda una vida (2017-2021) párrafo 4.8
		Investigación documentada	Secundaria	Constitución de la república del Ecuador art. 281 numeral 5
	Legislación que apoya al desarrollo productivo	Investigación documentada	Secundaria	Código orgánico de la producción y comercio e inversiones art.72 y 120
		Investigación documentada	Secundaria	Ley de economía popular y solidaria art.75
		Investigación documentada		Ley de régimen tributario interno art. 9.1
		Investigación documentada		Ley humanitaria en el art. 9
Aspecto Socio Económico	Población económicamente activa del cantón Antonio Ante	Investigación documentada	Secundaria	SNI, INEC
	Tasa de interés	Investigación documentada	Secundaria	Banco Central del Ecuador

	Inflación	Investigación documentada	Secundaria	Boletín técnico de Ecuador
	Sectores Económicos Cantón Antonio Ante	Investigación documentada	Secundaria	PDOT, SNI
	Empleo y Desempleo en el Ecuador	Investigación documentada	Secundaria	INEC
	Empleo y desempleo en el cantón Antonio Ante	Investigación documentada	Secundaria	INEC
	Pobreza en el Ecuador	Investigación documentada	Secundaria	INEC
	Pobreza en el cantón Antonio Ante	Investigación documentada	Secundaria	INEC
	Escolaridad en el Ecuador	Investigación documentada	Secundaria	INEC
	Escolaridad en el cantón Antonio Ante	Investigación documentada	Secundaria	SERMA EP
	Sectores comerciales en Antonio Ante	Encuestas	Primaria	Intermediarios
Sector Frutícola	En el Ecuador	Investigación documentada	Secundaria	INIAP
	En Imbabura	Investigación documentada	Secundaria	Ministerios de Agricultura Ganadería en Imbabura

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: la autora

Tabla 3.

Matriz interna de las variables

Variable	Indicador	Técnica	Tipo	Fuente
Gestión Administrativa	Antecedentes	Entrevista	Primaria	Propietario
	Filosofía Organizacional	Entrevista	Primaria	Propietario
	Estructura	Entrevista	Primaria	Propietario
	Procesos	Entrevista	Primaria	Propietario
	Control	Entrevista	Primaria	Propietario
Gestión Operacional	Operaciones	Encuesta	Primaria	Propietario
Gestión Productiva	Infraestructura	Observación	Primaria	Instalaciones
	Medición de la productividad	Investigación documentada	Secundaria	(Agro-tecnología, 2018) (Jacobs & Chase, 2018) y (Heizer & Render, 2015)

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: la autora

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1. Introducción

Desde la perspectiva de Alibers (2015), el diagnóstico es un análisis de la situación actual de una empresa, con la finalidad de descubrir los problemas que tiene la organización para después mitigarlos o en su momento resolverlos. Es un elemento importante, porque permite especificar las falencias existentes en las empresas, se realiza antes de hacer la planificación, durante la ejecución de un proyecto, es el primer acercamiento a los procesos, que ya están establecidos en la organización, además que ayudan a descubrir las falencias que existen en la dirección de la empresa.

3.2. Objetivo

Elaborar el diagnóstico de la situación del entorno en el que se desempeña la Empresa L&M, en la ciudad de Atuntaqui, provincia Imbabura, Ecuador.

3.3. Desarrollo de Variables

Para el desarrollo de la presente investigación se desarrollan las variables que anteriormente fueron propuestas en las matrices internas y externas.

3.3.1 Variables Externas

3.3.1.1 Variable Geográfica

Con esta variable se analizan las características especificadas de cada grupo de consumidores como población, territorio, clima.

3.3.1.1.1. Territorio

La provincia de Imbabura se localiza en la parte de externa de la cordillera Occidental de los Andes, en la Sierra norte del callejón Interandino y toma su nombre con referencia al volcán que se encuentra en medio de la jurisdicción territorial, sobre cual se desarrolló toda una concepción histórico – cultural.

La provincia está ubicada al norte del país aproximadamente a unos 60 kilómetros de Quito, capital de la República del Ecuador, localizada entre las coordenadas 00° 07' y 00° 52' Latitud Norte, y 77° 48' y 79° 12' Longitud Oeste. (SNI, 2015-2035).

Tiene una superficie aproximada de 4.619 Km² y su altitud oscila entre los 200 metros sobre el nivel del mar en la parte baja del río, sector de las Golondrinas; y los 4.939 m.s.n.m en las cimas de los volcanes Cotacachi e Imbabura. La población total según las proyecciones del INEC al 2015, es de 428.355 habitantes (SNI, 2015-2035).

El cantón Antonio Ante está ubicado en la provincia de Imbabura, su cabecera cantonal es la ciudad de Atuntaqui, tiene una población alrededor de 54.311 habitantes; la superficie territorial del cantón mencionado es de 79 km² con una densidad de 456.36 habitantes por km². (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial GAD , 2020)

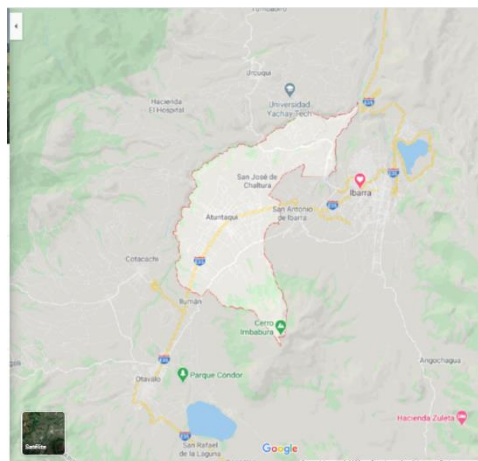


Figura 7. Imagen del cantón Antonio Ante
Fuente: Investigación documentada

3.3.1.1.2. Límites Geográficos

La Provincia de Imbabura limita al norte con la provincia del Carchi, al sur con la provincia de Pichincha, al este con la provincia de Sucumbíos en la Amazonía y al oeste con la provincia de Esmeraldas en la Costa del Pacífico. (SNI, 2015-2035).



Figura 8. Imagen satelital de la provincia de Imbabura
Fuente: (SNI, 2015-2035)

El cantón Antonio Ante está ubicado al norte del cantón Ibarra, al sur con Otavalo, al este con el cerro Imbabura y al oeste con los cantones Cotacachi y Urcuquí

3.3.1.1.3. Clima

La temperatura de la provincia de Imbabura hace que posea una gran diversidad climática y ecosistémica, que construyen la base del desarrollo productivo y turístico de Imbabura; es así que, el clima va desde el cálido seco en el valle del Chota pasando por el templado en las cabeceras cantonales, a frío de alta montaña en el cerro Imbabura y Cotacachi, hasta el cálido húmedo en el sector de Intag y Lita; conocida como la provincia de los Lagos por su diversidad de climas y su tierra es muy rica, apta para la fruticultura, (SNI, 2015-2035), puesto que el clima ayuda fundamentalmente para el cultivo de frutas; ya que esta actividad es la principal fuente de ingresos de los imbabureños.

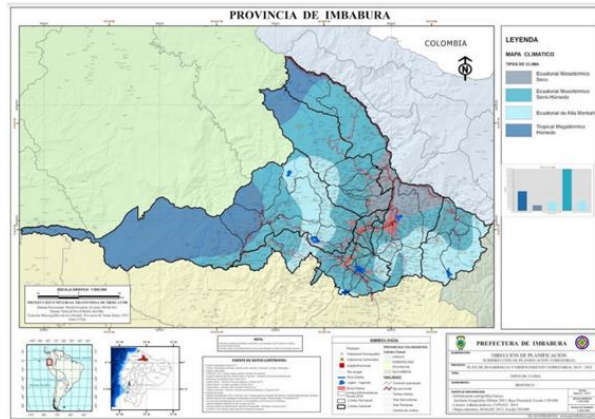


Figura 7. Mapa climático de la provincia de Imbabura
Fuente: (GeoImbabura, 2017)

En el cantón Antonio Ante existen dos tipos de climas, el primero es semi-humedo con característica en la zona de interandina desde los 2.000 hasta los 4.000 msnm. Las temperaturas varían entre 10 y 28 °C, pero en ocasiones pueden ser inferiores en las vertientes menos expuestas al sol. El segundo es mesotérmico seco, asociado a los valles interandinos que se encuentran en el cantón están desde los 1.800 a 2.000 msnm. Las temperaturas medias fluctúan entre 12 y 20 °C. (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial GAD , 2020).

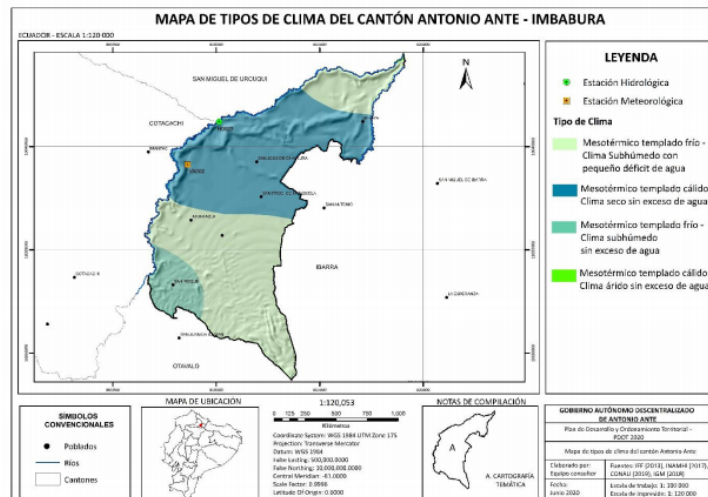


Figura 8. Mapa del clima del Cantón Antonio Ante
Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial GAD (2020)

3.3.1.1.5. Suelo

Los suelos en la provincia de Imbabura son propicios para realizar actividades agrícolas y frutícolas, mediante el buen uso de la tierra y el aprovechamiento racional de los campos se obtienen buenos resultados, como son los frutos en los tipos de suelo y el clima. Aunado a esto, los suelos que se pueden encontrar en la provincia son rocosos, húmedos y sub húmedos, de color oscuro formado de proteínas y minerales adecuado para actividades agrícolas (SNI, 2015-2035).

Una de las principales características de los suelos del cantón Antonio Ante es que tienen un origen Molisol esto quiere decir, que se componen de áreas semiáridas a semihúmedas, ya que se encuentran en la parte baja y media del cantón a la altura de 1800 a 2400 msnm, (Plan de desarrollo y ordenamiento territorial GAD , 2020), donde se encuentra un horizonte de materia orgánica y bases de color oscuro, con propiedades excelentes que favorecen al cultivo de frutas como son: manzana, durazno, kiwi y uvilla.

La información presentada anteriormente en la variable geográfica, permitirá dividir de una manera más acertada el mercado y la distribución de los productos en los diferentes pueblos del cantón, de la misma manera se describe acerca de los suelos que son más propicios para el cultivo frutas de la Empresa L&M.

3.3.1.2 Variable demográfica

Es un elemento que analiza el cambio de la población, a través del tiempo como el tamaño, la densidad y la distribución de las tasas de vitalidad de los habitantes.

3.3.1.2.1. Población

Es el conjunto de individuos localizados en un mismo territorio, el cantón Antonio Ante según la proyección de la población por cantones del INEC para el 2020 tiene una población aproximada de 54311.

3.3.1.2.2. Crecimiento de la población en el cantón Antonio Ante

Según estadísticas del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2020), la población del cantón se incrementa en una tasa de 2,5%. En cuanto a la distribución étnica la mayoría la constituyen los mestizos en un 75%, seguido por un 18%, población blanca y negra que conforman el 7%, (SNI , 2017). Por otra parte, en el cantón Antonio Ante el porcentaje de mujeres es más alto que el de los hombres, ya que las mujeres tienen un porcentaje de incremento de 50.86%, frente al incremento de los hombres que es de 49,17%. Sin embargo, de acuerdo a las edades, el grupo de edad que aumentado es en la categoría de 29-64 años de edad, (SNI, 2017). Mediante esta variable podemos identificar los grupos pequeños como género femenino, masculino, además de las edades de la población, así como también el comportamiento del consumidor, ya que es muy relevante para la continuidad de la investigación.

3.3.1.3 Variable aspecto político-legal

Se refiere a la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria, en el cual se establecen normas para que las personas y las entidades cumplan con lo establecido de acuerdo al orden en común.

3.3.1.3.1. Normativa para el desarrollo de MIPYMES.

3.3.1.3.1.1 Constitución de la República del Ecuador.

La carta magna del Ecuador apoya al desarrollo de las MIPYMES, implantando mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores,

facilitándoles la adquisición de medios de producción, (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

3.3.1.3.1.2 Plan de desarrollo Nacional Toda una Vida.

En este plan menciona que se incrementa el valor agregado y el nivel de componente nacional en la contratación pública, garantizando mayor participación de las MIPYMES y de los actores de la economía popular y solidaria (Plan nacional de desarrollo del Buen Vivir 2017- 2021, 2017), por lo que esta herramienta se relaciona con la ejecución de actividades para el cumplimiento de las metas propuestas en el sector público, que benefician a los ecuatorianos y en especial a los pequeños productores.

3.3.1.3.1.3. Código Orgánico de la Producción y Comercio e Inversiones.

Sobre esta normativa en el artículo 72 se dictamina que la Superintendencia de Bancos reglamentará un régimen especial de garantías para las micro pequeñas y medianas empresas, que establezcan niveles adecuados a la capacidad económica (Código orgánico de la Producción y comercio e inversiones., 2018). De la misma forma, en el artículo 120 de este código menciona que las MIPYMES son beneficiarias del crédito productivo con el sistema de garantías crediticias.

3.3.1.3.2 Legislación que apoya al desarrollo productivo

3.3.1.3.2.1 Ley de Economía Popular y Solidaria

En el artículo 75 apoya a los emprendimientos familiares que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2018). La presente ley fomenta y fortalece la economía del país, porque apoya a todas las actividades de comercio, para así alcanzar el buen vivir de todos los ecuatorianos.

3.3.1.3.2.2 Ley de régimen tributario interno.

La ley tributaria otorga beneficios en su artículo 9.1 a los pequeños microempresarios como la ampliación del pago del impuesto a la renta, así como también la exoneración del pago por los cinco primeros años de actividad. (Ley orgánica de régimen tributario, 2015)

3.3.1.3.2.3 Ley Humanitaria.

Es una ley que otorga facilidades de pago a la seguridad social para las micro y pequeñas empresas (Ley Humanitaria, 2020), con la finalidad de enfrentar la crisis sanitaria que atraviesa el país y el mundo entero ocasionada por la pandemia del virus COVID-19, lo que muestra la mencionada ley, es que se establecieron medidas de reactivación económica y productiva para combatir la crisis en el país.

En este aspecto se detalla, la normativa en la cual todas las personas que ejercen actividades económicas se tienen que regir, así como también se encuentran leyes que apoyan al desarrollo de las MIPYMES que es muy beneficioso para el negocio familiar.

3.3.1.4 Variable de aspecto socio económico

Esta variable se asocia con el nivel de educación, ingresos y empleo que tiene un determinado grupo, con el propósito de conocer el nivel o la capacidad económica y social de cada individuo, así como de su familia.

3.3.1.4.1 Población económicamente activa del cantón Antonio Ante.

De acuerdo al plan de desarrollo y ordenamiento territorial del GAD, la población económicamente activa del cantón Antonio Ante se muestra a continuación: (ver figura)

Composición de la Población en edad de trabajar del Cantón Antonio Ante, 2010						
Categoría	Subcategoría	Zona			Participación (%)	
		Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
Activa		9.972	9.002	18.974	52,6	47,4
	Ocupados	9.715	8.665	18.380	52,9	47,1
	Desocupados	257	337	594	43,3	56,7
Inactiva		7.193	8.406	15.599	46,1	53,9
Población en edad de trabajar		17.165	17.408	34.573	49,6	50,4

Figura 9. Población Económicamente Activa del cantón Antonio Ante
Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial GAD (2020)

3.3.1.4.2 Tasa de interés.

Según Chu (2019), la tasa de interés es el precio pagado a los que postergan su consumo por colocarlos en algún tipo de ahorro, es decir, el precio del dinero referente al ahorro, es un indicador que genera rentabilidad a largo plazo, sobre la cuenta bancaria de acuerdo a los constantes depósitos.

Tasas de Interés			
Agosto - 2020			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.24	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.56	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.25	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.05	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	9.18	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.03	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.53	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	9.91	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.68	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.79	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.40	Educativo	9.50
Educativo Social	5.34	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.82	Vivienda de Interés Público	4.99
		Vivienda de Interés Social ²	4.99
Inmobiliario	10.19	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.21	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista ^{1*}	26.15	Microcrédito Minorista ^{1*}	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{2*}	22.94	Microcrédito de Acumulación Simple ^{2*}	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*}	20.14	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*}	23.50
Microcrédito Minorista ^{2*}	23.30	Microcrédito Minorista ^{2*}	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{2*}	21.94	Microcrédito de Acumulación Simple ^{2*}	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{2*}	20.09	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{2*}	25.50
Inversión Pública	7.35	Inversión Pública	9.33

Figura 10. Indicadores de las tasas de interés
Fuente: Banco Central del Ecuador (2020)

3.3.1.4.3 Inflación.

De acuerdo a lo argumentado por Román (2017) la inflación se puede catalogar como la velocidad en la que se incrementan los precios, es decir, se refiere al alza de los precios en los bienes y servicios, lo que a su vez causa la caída del poder adquisitivo en las personas. De acuerdo a las cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador se recabaron los siguientes datos referentes a este indicador: el Índice de Precio al Consumidor (IPC) de julio del 2020

registró una variación mensual negativa del 61%. En las divisiones de bienes y servicios que ponderan 60.76% el resultado es negativo, siendo alimentos y bebidas no alcohólicas.

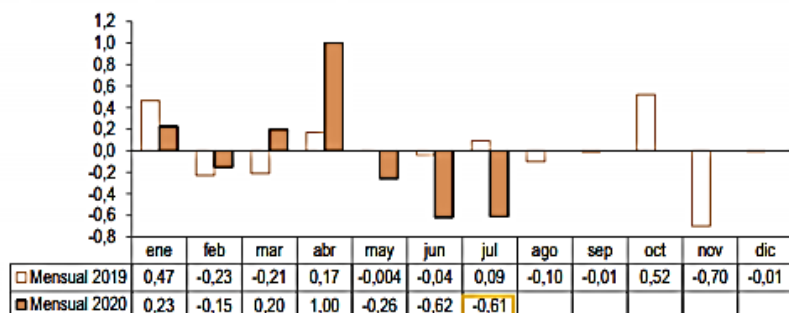


Figura 11. Porcentaje de inflación 2019 - 2020
Fuente: (BCE, 2019-2020)

3.3.1.4.4 Sectores económicos.

Según información del INEC 2010, las actividades económicas representativas del cantón Antonio Ante mayoritariamente son aquellas que pertenecen al sector terciario, las cuales representan el 39,05 % del total de la PEA, resaltando el comercio al por mayor y menor con 16,78 %. El siguiente es el sector secundario con 36,24 % del cual las industrias manufactureras representan el 31,31 %. Por último, el sector primario representando el 16,12 %, del cual el 15,99% constituye las actividades relacionadas con la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

SECTOR	RAMA DE ACTIVIDAD	URBANO	%	RURAL	%	
PRIMARIO	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	871	8.73%	2166	24.00%	
	Explotación de minas y canteras	8	0.08%	18	0.20%	
SECUNDARIO	Industrias manufactureras	3122	31.31%	2201	24.39%	
	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	18	0.18%	8	0.09%	
	Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	17	0.17%	11	0.12%	
	Construcción	652	6.54%	857	9.50%	
TERCIARIO	Comercio al por mayor y menor	1673	16.78%	1012	11.21%	
	Transporte y almacenamiento	472	4.73%	327	3.62%	
	Actividades de alojamiento y servicio de comidas	296	2.97%	225	2.49%	
	Información y comunicación	103	1.03%	39	0.43%	
	Actividades financieras y de seguros	91	0.91%	33	0.37%	
	Actividades inmobiliarias	6	0.06%	3	0.03%	
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	148	1.48%	49	0.54%	
	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	168	1.68%	112	1.24%	
	Administración pública y defensa	412	4.13%	212	2.35%	
	Enseñanza	502	5.03%	242	2.68%	
	Actividades de la atención de la salud humana	270	2.71%	142	1.57%	
	Artes, entretenimiento y recreación	49	0.49%	27	0.30%	
	Otras actividades de servicios	166	1.66%	94	1.04%	
	Actividades de los hogares como empleadores	249	2.50%	292	3.24%	
	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	3	0.03%	2	0.02%	
	No declarado		489	4.90%	669	7.41%
	Trabajador nuevo		187	1.88%	284	3.15%
Total		9972	100,00%	9025	100,00%	

Gráfico 1. Población ocupada por rama de Actividad (PORA) del cantón Antonio Ante
Fuente: Censo INEC 2010

3.3.1.4.5 Empleo y desempleo en el Ecuador

Según información del INEC (2019) en su boletín ENEMDU acerca del empleo y desempleo en Ecuador, detalla que en los meses marzo, junio, septiembre y diciembre las tasas de empleo y desempleo no presentaron variación significativa en la variación a nivel nacional.

Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)	mar-19	jun-19	sep-19	dic-19
Tasa de participación global	66,5	66,8	67,8	65,3
Tasa de empleo adecuado	37,9	37,9	38,5	38,8
Tasa de subempleo	18,7	20,3	19,7	17,8
Tasa de desempleo	4,6	4,4	4,9	3,8

Figura 12. Empleo y desempleo en el Ecuador
Fuente: (INEC , 2019)

Sin embargo, en el en año actual a través de la recolección de datos de manera telefónica aumento considerablemente, puesto que todas las actividades económicas, productivas se paralizaron, como consecuencia de la pandemia COVID-19 que vive actualmente a nivel mundial.

Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)	may/jun 2020
Tasa de participación global	60,9%
Tasa de empleo adecuado	16,7%
Tasa de subempleo	34,5%
Tasa de desempleo	13,3%

Figura 13. Porcentajes de empleo y desempleo en el Ecuador
Fuente: (INEC, 2020)

3.3.1.4.6 Empleo y desempleo en el cantón Antonio Ante.

En el cantón se destacan varias actividades de empleo como son las industrias que obtienen el 34% y el 26% en prácticas comerciales en la zona urbana del cantón, (Plan de desarrollo local., 2019). Por otra parte, las actividades agrícolas cumplen un papel muy importante, puesto que ocupan el 30% de habitantes que se dedican a las prácticas agrícolas; por el contrario, el desempleo está alrededor de un 10 %.

3.3.1.4.7 Pobreza en el Ecuador

Según García (2018), la pobreza es generada por una situación o condición social y económica de la población que no le permite satisfacer sus necesidades básicas. Puede ser causada por factores externos como el mal manejo de los recursos por parte de los gobernantes. El nivel de pobreza en el Ecuador cada vez aumenta considerablemente, de acuerdo a cifras suministradas por el INEC (2019), se ubicó en 38,1% para el 2018.

3.3.1.4.8 Pobreza en el cantón Antonio Ante

De acuerdo con el GAD de Antonio Ante en el año 2019, alrededor del 10,7% de los habitantes se encuentran en condición de pobreza del total de la población. El nivel de la pobreza del cantón es revelador, debido a que en el país existe una fuerte crisis económica.

3.3.1.4.9 Escolaridad en el Ecuador

La educación es un derecho que tienen todos los ecuatorianos, para aprender a lo largo de la vida estudiantil, recibiendo una adecuada formación y ser parte de los profesionales del futuro. En Ecuador se logró reducir un 6,8% de analfabetismo, logrando concientizar a la gente lo importante y útil que es aprender a leer y escribir para defensa propia en la vida diaria.

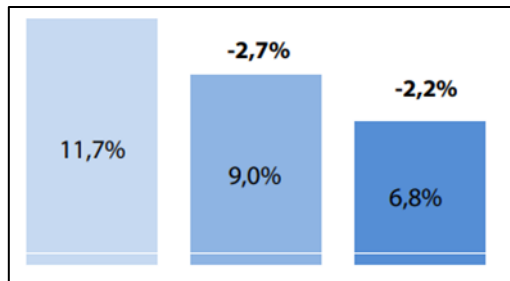


Gráfico 2. Reducción del analfabetismo
Fuente: (INEC, 2017)

3.3.1.4.10. Escolaridad en el cantón Antonio Ante.

El analfabetismo en el cantón está representado en un 10% en las mujeres y en los hombres el 5,8%, existiendo una brecha entre los dos géneros, por cuanto hay número considerable de mujeres que por realizar las diferentes actividades del hogar no desean alfabetizarse.

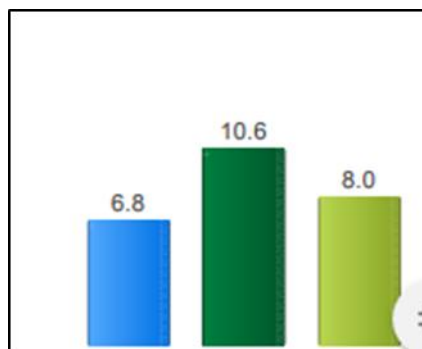


Gráfico 3. Analfabetismo en el cantón Antonio Ante
Fuente: (INEC, 2017)

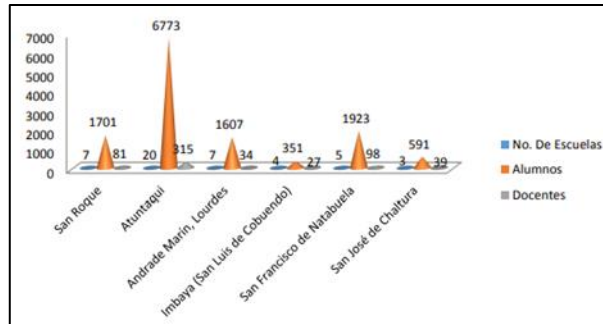


Gráfico 4. Escuelas, alumnos y docentes por parroquias.
Fuente: (CEPAL, 2015)

3.3.1.4.11 Sectores comerciales en Antonio Ante

La actividad comercial del cantón se concentra en su cabecera cantonal, es de decir en Atuntaqui. De acuerdo al INEC se conoce que aproximadamente el 39,05 % de la población se vincula al sector comercial y de servicios.

Las actividades comerciales del sector comercio (51,55 %) y servicios (30,51 %) sobresalen con un mayor número de establecimientos, así también se tiene el segmento de manufactura (17,62%) que comprende las pequeñas y medianas industrias relacionadas con textiles. (Ver gráfico 5)

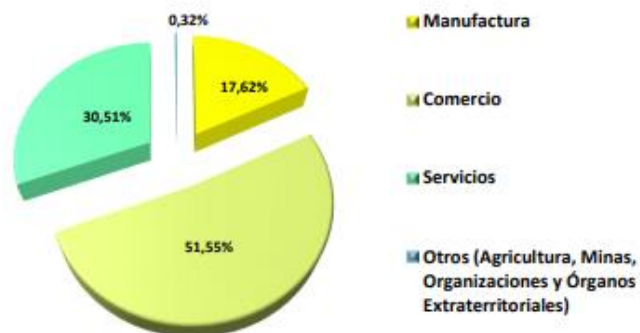


Gráfico 5: Actividades comerciales por sectores productivos – Antonio Ante
Fuente: Censo Nacional Económico 2011- INEC

3.3.1.5 Sector Frutícola

La fruticultura es la actividad que abarca todas las acciones relacionadas a la producción y cultivo de frutos. La actividad de la fruticultura en el Ecuador es muy conocida, esta se

desarrolla priorizando la producción de frutales por región, debido a sus características específicas para sus condiciones climáticas y demanda.

3.3.1.5.1 En Ecuador

Según el Diario la Hora (2015), la fruticultura alcanza el 45% de las labores en el Ecuador.

3.3.1.5.2 En Imbabura

En el cantón la actividad se desarrolla con el apoyo del gobierno provincial en un 37,40% (Gobierno provincial de Imbabura, 2019). La fruticultura es una de las actividades que mayormente realizan los ecuatorianos, ocasionalmente es el único ingreso que perciben las personas, convirtiéndose en una labor interesante, se realiza con mucho sacrificio, pero finalmente tiene su recompensa.

3.3.2 Variables Internas

3.3.2.1 Proceso Administrativo

El levantamiento de la información que servirá de base para el desarrollo de éste estudio se realizó a través de un análisis interno mediante entrevistas al propietario y a los empleados que laboran en la empresa “L&M”.

Así también se realizará un análisis externo a una muestra de comerciantes minoristas y locales de fruta del cantón Antonio Ante, a fin de determinar necesidades y nivel de satisfacción del producto, lo cual se incluirá en el capítulo IV referente al estudio de mercado.

3.3.2.1.1 Antecedentes

L&M es una empresa familiar creada en el año 2012 a través de las ideas y conocimientos frutícolas de su fundador Sr. José Lomas y su esposa. Se encuentra ubicada a 2 km de la ciudad de Atuntaqui, cuenta con dos hectáreas de terreno para la producción de frutas como durazno y manzana. El objetivo de la empresa L&M, es ofrecer productos de calidad, puesto que los ofertados son orgánicos saludables para el consumo, por otra parte, es importante mantener una

alimentación sana a base de frutas, el negocio cuenta con todo el apoyo familiar y de sus trabajadores que diariamente dan lo mejor de sí para obtener un producto exitoso.

3.3.2.1.2 Análisis de la entrevista aplicada al propietario de la Empresa.

Entrevista

1. ¿Cuál es su formación académica?

Tercer nivel.

2. ¿Cuenta su organización con elementos de la planeación estratégica?

La empresa no tiene o no cuenta con los elementos esenciales para una planificación estratégica.

3. La empresa L&M cuenta con un manual de funciones?

No cuenta con un manual de funciones.

4. ¿La empresa cuenta con un organigrama funcional?

No cuenta con un organigrama.

5. ¿Sus trabajadores reciben capacitaciones?

Reciben capacitaciones al inicio de cada actividad a realizar.

6. ¿Usted considera pertinente implementar un sistema que le ayude a registrar el ingreso y salida del producto?

Sí, próximamente voy a implementar un sistema que ayude al control de los productos.

Análisis

La empresa no cuenta con los elementos esenciales para el desarrollo estratégico de las actividades, el cumplimiento de metas y objetivos. Así también se pudo determinar que no existe y no está documentado el manual de funciones y organigrama funcional de la empresa.

Por otra parte, se considera pertinente implementar un sistema que permita el registro del ingreso y salida del producto.

3.3.2.1.3 Análisis de la entrevista aplicada a los trabajadores de la Empresa.

Entrevista

1. Formación académica

Primaria.

2. ¿Cuenta la organización con los elementos de planificación estratégica?

No, la empresa no cuenta con la planificación.

3. ¿Ha recibido usted capacitaciones acerca de su trabajo?

La capacitación recibimos cuando se va a realizar las tareas.

4. ¿Considera usted que los procesos de producción y comercialización son los adecuados?

No, porque podrían mejorarse en ciertos aspectos como recolección, entrega, etc.

Análisis

La formación académica de los trabajadores es muy básica ya que solo han cursado la primaria. Si bien se identifica que el negocio no tiene una filosofía organizativa, sin embargo, se constata en el personal que persisten los valores de responsabilidad, honestidad y liderazgo.

Los trabajadores consideran que los procesos de producción y comercialización no son los más adecuados, ya que podrían mejorarse en ciertos aspectos.

3.3.2.1.4 Filosofía Organizacional

A través de la filosofía organizacional la empresa plasma las pautas y/o elementos necesarios para una buena administración, estableciendo políticas internas para que cada integrante de la empresa cumpla a cabalidad con las normas establecidas.

La filosofía organizacional permite identificar la situación actual de la empresa y definir lo que quiere lograr a futuro, constituyendo el núcleo del trabajo organizacional.

En base a las entrevistas realizadas se identifica que la empresa “L&M” no cuenta con una filosofía organizacional definida, así como con una planificación estratégica en el que se defina metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

3.3.2.1.5 Estructura Organizativa

La estructura organizativa define el modelo de gestión interna propia, es decir, la jerarquía administrativa y la división de las labores y responsabilidades de todos los miembros de la empresa.

De acuerdo a las entrevistas realizadas se pudo determinar que no existe y no está documentado el organigrama estructural y manuales de funciones de la empresa “L&M”.

3.3.2.2 Proceso

3.3.2.2.1 Proceso Productivo

Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo y son necesarias para la producción de un producto.

3.3.2.2.2 Post- cosecha

Es el tiempo en el cual se recolecta del campo los productos que ya están aptos para el consumo humano.

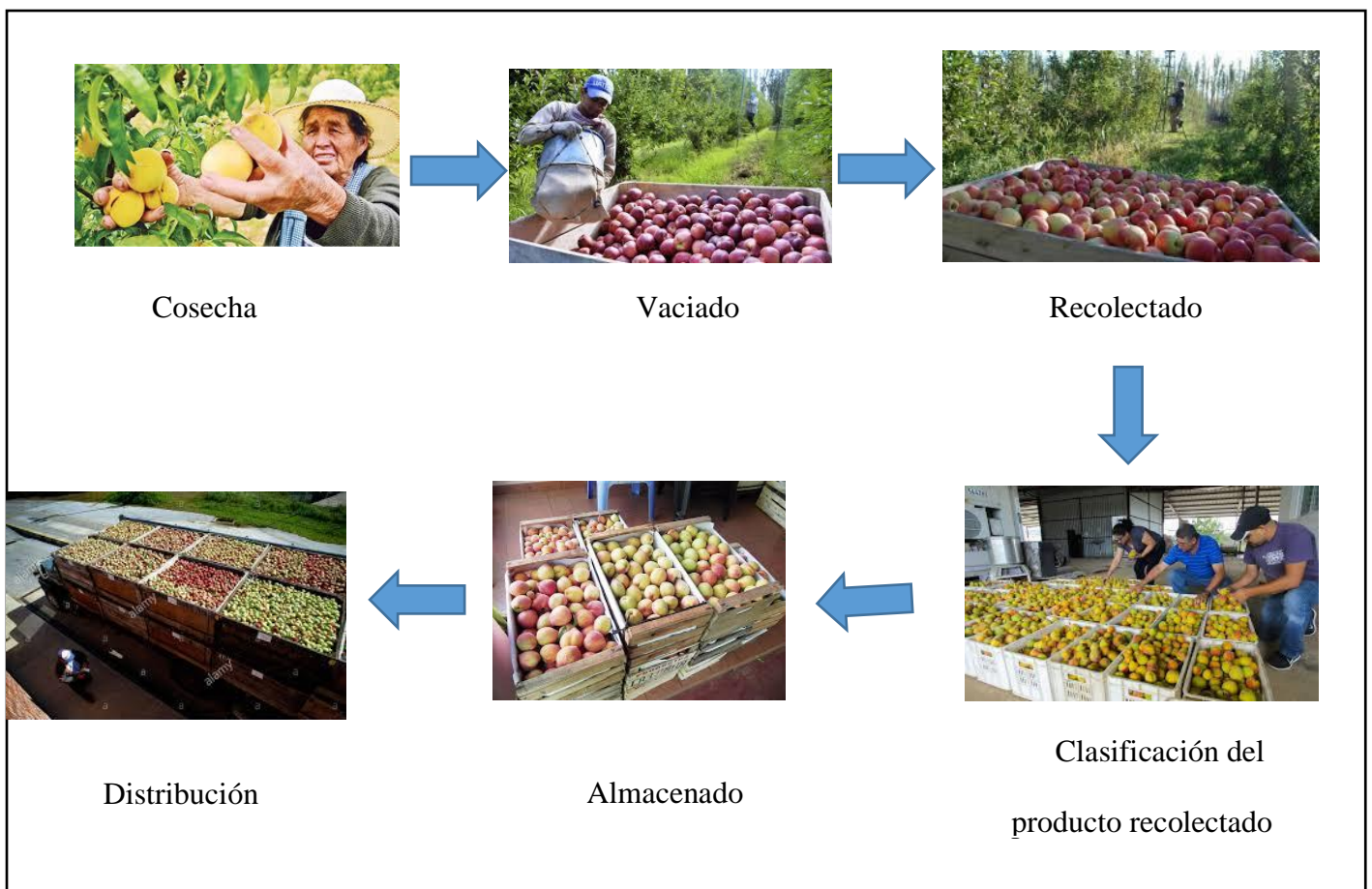


Figura 14. Procesos de post cosecha.
Elaborado por: la autora

3.3.2.2.3 Comercialización.

En este proceso la empresa hace entregas directas a las fruterías del cantón Antonio Ante, en el mercado central de Atuntaqui.

3.3.2.2.4 Proceso Productivo.

Es el conjunto de actividades encaminadas a la transformación de los factores productivos como son las plantas a través del tiempo, la tecnología, herramientas, fertilizantes y hormonas, para luego obtener el fruto deseado. El negocio familiar actualmente sólo produce manzanas y duraznos, pero a través del plan de negocio se podrá implementar otros cultivos con variedades de frutas.

3.3.2.2.4.1 Proceso productivo de la manzana Ana y Delicia.

Familia: Rosaceae (InfoAgro, 2017)

Especie: Pyrus malus L. (InfoAgro, 2017)

La manzana es una fruta comestible que viene de la familia de las rosáceas, es de tipo caducifolio, es decir, cuando las hojas de los árboles de plantas caen de manera natural durante una época del año. Este fruto contiene vitamina C y E que es rica en aminoácidos, pectina, fibra que ayuda a mejorar la salud y a incrementar las vitaminas, minerales en el cuerpo.

3.3.2.2.4.1.1 Adquisición de la materia prima.

La compra de las plantas de manzana se realizó en la ciudad de Quito, también se preparó el suelo antes del sembrado de la raíz, por lo que la tierra tiene que estar labrada y abonada para la siembra.

3.3.2.2.4.1.2 Plantación

Se plantan durante el periodo de reposo de la savia, el cual dura aproximadamente desde la caída de la hoja en el otoño hasta la nueva brotación en primavera (InfoAgro, 2017).

3.3.2.2.4.1.3 Riego

El sistema de riego más utilizado es la inundación, la cual puede ser por goteo o por microaspersión, la misma se realiza cada quince días dependiendo del clima y la humedad que tenga la planta, porque necesita agua para vivir y desarrollarse a plenitud. (InfoAgro, 2017)

3.3.2.2.4.1.4 Tiempo

Después de sembrada las plantas se deben esperar alrededor de un año para que se desarrollen, es decir, esperar el tiempo de maduración para que puedan dar frutos.

3.3.2.2.4.1.5 Defoliación

Este proceso es natural en la planta, se produce con la caída temporal de las hojas, posteriormente crecen nuevas hojas y da continuidad al proceso productivo.

3.3.2.2.4.1.6 Poda

Con este método se ayuda a corregir las malas formaciones de fructificación, para lo cual al final debe quedar un esqueleto equilibrado y robusto capaz de soportar el peso de los frutos, se realiza cuando las plantas ya están en el punto máximo de maduración, esta práctica ayuda a lotizar, para que cada 50 plantas se vayan desarrollando paso a paso y al final salgan los frutos en diferentes meses, para así tener producción todo el año.

3.3.2.2.4.1.7 Cuajado de frutos.

Es el proceso en el cual la flor es polinizada, fecundada y el fruto inicia su formación y desarrollo.

3.3.2.2.4.1.8 Raleo o Aclareo de frutos

Es una técnica que ayuda al crecimiento y formación de los frutos. Consiste en la eliminación de frutos en exceso de manera manual.

3.3.2.2.4.1.9 Recolección

Se recolectan cuando la manzana toma un color rojizo de tamaño ideal, la cosecha se realiza durante el día, cuando no exista humedad y con el máximo cuidado para que no reciba ningún golpe.

3.3.2.2.4.2 *Proceso productivo del Durazno Diamante*

Familia: Rosaceae (InfoAgro, 2017)

Especie: Prunus persica (InfoAgro, 2017)

El durazno es un árbol caducifolio derivado de los melocotones, posee una semilla única encerrada en una cáscara gruesa es de sabor dulce y aroma delicado. Tiene vitaminas como A, B1, B2, E, K, C, así como también ayuda a estimular el sistema inmunológico por su alto contenido de calcio, sodio y magnesio.

3.3.2.2.4.2.1 Adquisición de la materia prima

El árbol de durazno se adquirió en la ciudad de Quito de igual manera, se preparó el suelo antes del sembrado de la raíz, por lo que la tierra tiene que estar labrada y abonada para el posterior sembrado.

3.3.2.2.4.2.2 Plantación

La mejor época para realizar la plantación es en el otoño, antes de que llegue el frío, siguiendo con proceso de la plantación se eliminarán todas las raíces heridas a causa del arranque y de despuntaran las largas. (InfoAgro, 2017)

3.3.2.2.4.2.3 Riego

El consumo anual del durazno es de 60 – 100 hl, los métodos de riego son por aspersión que se adapta a los diferentes tipos de terrenos y minimiza los efectos negativos de las altas temperaturas, el riego por goteo es la técnica la más utilizada, a través de tuberías distribuidas a una distancia de 80-120 cm de cada planta, (InfoAgro, 2017)

3.3.2.2.4.2.4 Tiempo

Se refiere al periodo en el cual el árbol frutal crece durante un año, en ese periodo es solo de crecimiento y desarrollo.

3.3.2.2.4.2.5 Defoliación

Este proceso es natural en el árbol, por ser un caducifolio, es la caída temporal de las hojas, para que luego crezcan nuevas hojas y de continuidad al proceso productivo.

3.3.2.2.4.2.6 Poda

Se aplica esta técnica en forma de vaso o palmeta resulta bastante adecuada a su especie, esto hace que se retrase la entrada de la producción, para que cada lote tenga su periodo productivo. En este proceso se hace el control fitosanitario de plagas en la floración y fructificación.

3.3.2.2.4.2.7 Cuajado de frutos.

Es el proceso en el cual la flor es polinizada, fecundada y el fruto inicia su formación y desarrollo.

3.3.2.2.4.2.8 Raleo o Aclareo de frutos.

Esta técnica es imprescindible debido a la carga que puede presentar en cada racimo de frutos. El aclareo es de manera manual para que el fruto final sea de buena calidad y sabor.

3.3.2.2.4.2.9 Recolección

Se recolectan cuando el durazno toma un color amarillo, su tamaño es el ideal, es preferible cosechar durante el día, cuando no exista humedad y con el máximo cuidado para que no reciba ningún golpe.

3.3.2.2.4.3 Proceso Productivo del kiwi

Familia: Actinidiaceae.

Nombre común: Kiwi.

Nombre científico: Actinidia chinensis

3.3.2.2.4.3.1 Valor nutricional

El kiwi es una fruta considerada con un alto aporte de vitamina C, E y alto contenido en fibra. Es baja en colesterol. Produce efectos anticancerígenos, tiene capacidad antioxidante y anti-inflamatoria, mejora el sistema inmunológico y aumenta las defensas en el organismo. Aporta otros nutrientes esenciales para el organismo como fosfato, magnesio y cobre.

Tabla 4.

Valor nutritivo del kiwi

VALOR ENERGÉTICO Y NUTRITIVO DE 100 G DE KIWI	
Kilojulios	195
Kilocalorías	46
Proteínas	1 gr
Grasas	0.6 gr
H. de Carbono	8.5 gr
Fibra mineral	3.2 gr
Ca (Calcio)	40 mgr
P (Fósforo)	31 mgr
Fe (Hierro)	0.5 mgr
Na (Sodio)	4 mgr
Caroteno	370 mgr
Vitamina B1	17 mgr
Vitamina B2	50 mgr
Vitamina B3	410 mgr
Vitamina B6	120 mgr
Vitamina C	70 mgr
Vitamina E	930 mgr
K (Potasio)	295 mgr
I (Yodo)	330 mgr
Mg (Magnesio)	15 mgr

Fuente: (Infoagro, 2017)

Elaborado por: la autora

3.3.2.2.4.3.2 Exigencias en suelo.

El cultivo del kiwi necesita de suelos profundos que estén bien drenados, permeables y ricos en materia orgánica. Es un cultivo muy sensible a la asfixia radicular que amerita considerar cualquier labor que evite el encharcamiento de agua en el terreno, así como el empleo de tubos porosos enterrados, apertura de zanjas (Infoagro, 2017).

3.3.2.2.4.3.3 Sistemas y marcos de plantación.

Se utilizan marcos de plantación de 4-5 m de ancho entre calles y una distancia de árboles de 3-5m, todo esto para el sistema de conducción en T o cruceta. Los árboles machos se colocan en filas alternos cada 5 árboles hembras (Infoagro, 2017). Se pretende con el tiempo aumentar la población en este tipo de explotaciones de forma más intensiva, por lo que se sustituyen los machos por hembras y la poda de formación se realiza a un solo brazo (Infoagro, 2017).

El marco de plantación se realiza después del laboreo del terreno y de la instalación del sistema de conducción, así como las instalaciones necesarias para el riego. La época de plantación se desarrolla en los meses de noviembre hasta febrero. Los marcos de plantación vienen a ser de 5x5, 4x5, 4x4 y 3x3, dependiendo del tipo de variedad utilizada o de las técnicas de producción adoptadas (Infoagro, 2017).

3.3.2.2.4.3.4 Poda

Debe de realizarse una poda formativa en invierno para guiar la forma de la planta, como desarrollo de un tronco y dos brazos laterales que cubran por completo la distancia de los alambres. La poda de fructificación se realiza dos veces al año una en invierno y otra en verano. La de invierno se deja por cada metro de alambre 3 ramas laterales bien desarrolladas de 20 a 23 yemas (Infoagro, 2017).

3.3.2.2.4.3.5 Raleo o Aclareo

El aclareo debe realizarse uno al inicio de la floración y otro después de la misma. En el primer aclareo se eliminan aquellas flores marchitadas, deformes, haciendo una selección de los mejores cuajes florales. En el siguiente se eliminan los frutos mal cuajados, mal polinizados. Este aclareo se hace justo después del cuaje de la flor y se realiza de forma manual.

3.3.2.2.4.3.6 Recolección

La producción del kiwi se desarrolla a través del tercer año de plantación, obteniéndose mejores cosechas a partir del séptimo u octavo año productivo. El fruto se recolecta a mediados de octubre y principios de noviembre, no son comestibles inmediatamente después de su recolección, sino cuando posean una ligera blandes al tacto.

3.3.2.2.4.4 Proceso Productivo de la Uvilla

3.3.2.2.4.4.1 Familia

Familia: Solanaceae

Nombre vulgar: Uvilla, uchuva, alquequenje

Nombre científico: physalis peruviana

3.3.2.2.4.4.2 Valor Nutricional

Tabla 5.

Valor nutricional de la uvilla

Parámetros	Valores
Calorías	54
Agua	85,9%
Proteína	1,5 g
Grasa	0,5 g
Carbohidratos	11,0 g
Fibra	0,4 g
Ceniza	0,7 g

Calcio	9,0 mg
Fósforo	2,1 mg
Hierro	1,7 mg
Tiamina	0,01 mg
Rivoflavina	0,17 mg
Niacina	0,80 mg
Ácido Ascórbico	20,0 mg

Fuente: Investigación documentada
Elaborado por: (Cadena, 2018)

3.3.2.2.4.4.3 Selección del terreno

El terreno donde se instalará el cultivo debe ser de preferencia plano homogéneo de textura franca con un contenido de materia orgánica alta, la uvilla se desarrolla mejor en suelos con un pH relativamente neutro (Cadena, 2018).

3.3.2.2.4.4.4 Fertilización

La uvilla es una planta que requiere una abonadora de fondo de 80 Kg. de N, 110 – 120 Kg., P₂O₅, 200-250 de .K₂O y de una abonadora de cobertura de 70 Kg. de N, 1 aporte de 20Kg., de P₂O₅, y 100 Kg. de K₂O (Cadena, 2018)

3.3.2.2.4.4.5 Poda

3.3.2.2.4.4.5.1 Primera poda de formación

Esta poda consiste en dejar una sola rama principal si el objetivo es la producción precoz o de dos a tres ramas si el cultivo es normal.

3.3.2.2.4.4.5.2 Segunda poda de mantenimiento

En esta poda se eliminan todos los brotes laterales y de las hojas viejas por efectos de sanidad. Pinzado Esta práctica consiste básicamente en eliminar los brotes terminales de las ramas principales.

3.3.2.2.4.4.5.3 Pinzado

Esta práctica consiste básicamente en eliminar los brotes terminales de las ramas principales.

3.3.2.2.4.4.6 Manejo del cuajado

La aplicación de fitohormonas de tipo auxínico, induce el desarrollo partenocarpico del fruto, debiendo hacerse 1 o 2 aplicaciones con un intervalo de 15 días a los ramilletes de inflorescencia (Pro-Ecuador, 2017).

3.3.2.2.4.4.7 Recolección de frutos

Se recolectan cuando la uvilla toma un color amarillo, su tamaño es el ideal, es preferible cosechar durante el día, cuando no exista humedad y con el máximo cuidado para que no reciba ningún golpe.

3.3.2.2 Productivo

3.3.2.2.1 Infraestructura

La Empresa L&M cuenta con una propiedad de dos hectáreas de terreno en el que se encuentra árboles frutales de manzana y durazno.

3.3.2.2.2 Medición de la productividad

La organización cuenta con dos hectáreas de terreno, en las cuales se encuentran los cultivos de manzana Ana, Delicia, durazno Diamante en conjunto asciende a 1600 de árboles frutales; la empresa tiene a su cargo tres trabajadores, quienes realizan actividades de poda, raleo, fumigación, deshierbo y recolección de frutos. A través del estudio analizado anteriormente los fruticultores miden la productividad de la siguiente manera:

- Kilogramos cosechados por cada árbol frutal: 15 kilos
- Kilogramos por cada hectárea (por cada hectárea cuenta como 800 plantas).

Como resultado se obtuvo 24000 kilogramos por hectárea en cada ciclo productivo, esto quiere decir, que hay buena productividad, puesto que en cada planta se debe cosechar 20 kilogramos durante el ciclo productivo. Otro método para medir la productividad se lo realiza a través de (Jacobs & Chase, 2018), que plantea que se debe evaluar en medidas parciales, multifactoriales o totales.

Medida parcial: se representa mediante la siguiente fórmula

$$\text{Medida parcial} = \frac{\text{Producto}}{\text{Entradas}} \text{ o } \frac{\text{Producto}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Medida parcial} = \frac{\text{Producto}}{\text{Entradas}} = \frac{51900}{4437,5} = 11,70$$

$$\text{Medida parcial} = \frac{\text{Producto}}{\text{Capital}} = \frac{51.900}{21.000} = 2,47$$

Con esta medida se puede analizar la relación que existe entre las entradas, los bienes producidos y el capital en un determinado periodo, esto pone de manifiesto que el resultado de la medida parcial sea mayor a uno por lo cual es buena la producción.

Medida multifactorial

$$\text{Medida multifactorial} = \frac{\text{Producto}}{\text{Trabajo} + \text{Capital} + \text{Materiales}}$$

$$\text{Medida multifactorial} = \frac{51.900}{9.600 + 21.000 + 4.437,5} = 1,48$$

La medida multifactorial se enfoca, en la forma eficiente del manejo de recursos, para la elaboración de bienes y servicios en una organización.

Medida Total

$$\text{Medida Total} = \frac{\text{Bienes y servicios producidos}}{\text{Todos los recursos utilizados}}$$

$$\text{Medida Total} = \frac{51900}{35.037,5} = 1,48$$

Con este indicador se evalúan todos los bienes producidos y los recursos utilizados para la fabricación de los frutos, es decir la empresa es muy productiva. A través de los indicadores de (Heizer & Render, 2015), podemos evaluar la productividad en función de la utilización y la capacidad efectiva de la siguiente manera:

$$Utilización = \frac{Producción\ Real}{Capacidad\ de\ diseño}$$

$$Utilización = \frac{42300}{51900} = 0,8 = 80\%$$

Este índice refleja que, la producción crece a un mismo nivel de su capacidad de diseño este índice crecerá en otras palabras, la organización es productiva y se están manejando correctamente los recursos.

$$Eficiencia = \frac{Producción\ Real}{Capacidad\ de\ efectiva}$$

$$Eficiencia = \frac{42300}{36.400} = 1,16$$

Este indicador define el nivel de rendimiento de los procesos, actividades; para saber cómo es el proceso productivo de cada bien, y evaluar el rendimiento de los insumos utilizados.

3.4. Análisis de la información

El Análisis AOOR es una herramienta que sirve para analizar una organización describiendo a los aliados, oponentes, oportunidades y riesgos para intercalar ideas y planear estrategias para poder mejorarlos.

3.4.1 Matriz AOOR

Tabla 6. Matriz AOOR

Aliados	Oponentes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ecosistema apropiado para el cultivo de frutas como la manzana, durazno y más especies de la zona. 2. Conocimiento de los fruticultores del ciclo productivo de estas frutas. 3. Disponibilidad de árboles frutales en etapa de producción. 4. Terreno para ampliar capacidad productiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de aplicación del manejo integral de plagas y enfermedades. 2. Costos altos para la implementación de cultivos. 3. Escasez de agua de riego y falta de tecnificación. 4. No tiene certificación de calidad en los productos (Trazabilidad).
Oportunidades	Riesgos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Negocio sustentable 2. Apoyo a la creación de microempresas en el sector. 3. Incremento del consumo de productos saludables. 4. Créditos que apoyan a crecimiento de la agricultura de árboles frutales (BANECUADOR-CFN). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exceso de oferta debido a producción local, regional e internacional. 2. Inexistencia de iniciativas privadas en agroindustria. 3. Contrabando de frutales. 4. Mercado es cada vez más exigente en términos de calidad y trazabilidad.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: la autora

3.4.2 Cruces Estratégicos

Tabla 7: Cruce estratégicos (A-O, O-O, A-R, O-R)

Estrategias A-O (Aliados y Oportunidades)	Estrategias O-O (Oponentes y Oportunidades)
<ul style="list-style-type: none"> - A101 El Ecosistema apropiado para el cultivo de frutas como la manzana, durazno y más especies de la zona ayudará para que el negocio sea sustentable y vaya en incremento. - A202 El Conocimiento de los fruticultores del ciclo productivo de estas frutas, facilitará el apoyo para la creación de microempresas en el sector. - A303 La Disponibilidad de árboles frutales en etapa de producción, cubrirá el incremento del consumo de productos saludables. - A404 Se podrá ampliar la capacidad productiva en el terreno, a través de los créditos que apoyan a crecimiento de la agricultura de árboles frutales (BANECUADOR-CFN). 	<ul style="list-style-type: none"> - A101 La Falta de aplicación del manejo integral de plagas y enfermedades podría incidir para que el negocio sea sustentable. - A202 Los costos altos para la implementación de cultivos, mitigará el apoyo a la creación de microempresas en el sector. - A303 La escasez de agua de riego y falta de tecnificación influirá el incremento del consumo de productos saludables. - A404 No tener la certificación de calidad en los productos (Trazabilidad) dificultará el acceso a los créditos que apoyan a crecimiento de la agricultura de árboles frutales (BANECUADOR-CFN).
Estrategias A-R (Aliados y Riesgos)	Estrategias O-R (Oponentes y Riesgos)
<ul style="list-style-type: none"> - A101 El Ecosistema apropiado para el cultivo de frutas como la manzana, durazno y más especies de la zona ayudará para que la producción se destaque frente al exceso de oferta debido a producción local, regional e internacional. - A202 El conocimiento de los fruticultores del ciclo productivo de estas frutas facilita la mejora y optimización de procesos, lo cuales se ven afectados debido a la inexistencia de iniciativas privadas en agroindustria para tener diversidad en el negocio. - A303 Disponibilidad de árboles frutales en etapa de producción, ayudará a cubrir consumo local para mitigar el contrabando de frutales. - A404 A través del terreno se podrá ampliar la capacidad productiva, intentando satisfacer las necesidades del mercado que es cada vez más exigente en términos de calidad y trazabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - A101 La Falta de aplicación del manejo integral de plagas y enfermedades, ayudará a que el mercado se vea copado por la oferta de la producción local, regional e internacional. - A202 Los costos altos para la implementación de cultivos, podría disminuir la producción y por ende ser un causal para la inexistencia de iniciativas privadas en agroindustria. - A303 La escasez de agua de riego y falta de tecnificación facilita el acceso para el contrabando de frutales. - A404 El no tener la certificación de calidad en los productos dificulta acceder al mercado que es cada vez más exigente en términos de calidad y trazabilidad.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: la autora

3.5. Conclusiones diagnósticas

A continuación, se describe las siguientes conclusiones del diagnóstico:

- A través de las variables externas se analizó las características específicas del territorio, clima y suelo. Concluyéndose que la provincia de Imbabura y por ende el cantón Antonio Ante posea una gran diversidad climática y ecosistémica, para realizar actividades agrícolas y frutícolas, constituyendo la base para el desarrollo productivo de la provincia.
- Respecto a las variables internas, al analizar el proceso administrativo en la empresa se puede decir que éste es nulo, debido a que su manejo se lo hace de manera empírica y/o tradicional. La empresa “L&M” no dispone de una planificación estratégica, así como un organigrama estructural definidos.
- En cuanto a sus procesos igualmente son manejados de forma empírica, si bien los fruticultores tienen amplio conocimiento del ciclo productivo de la fruta éste es transmitido de manera informal. No existen manejos integrales de plagas lo cual podría constituir riesgos futuros. Los procesos, políticas, controles y procedimientos no están formalizados ni documentados.
- La empresa “L&M” dispone de un amplio terreno, donde se encuentran los cultivos de manzana y durazno en etapa de producción, es de indicar también que en el terreno se presenta escasez de agua de riego. Si bien el objetivo de la empresa es ofrecer productos de calidad, es de indicar que no se cuenta con una certificación de calidad de sus productos.

En virtud de la problemática planteada es necesario el plan de negocios para potenciar la comercialización y producción de la empresa “L&M” ubicada en la ciudad de Atuntaqui, provincia Imbabura, mismo que contribuirá para el mejoramiento y la optimización de sus procesos, a fin de brindar productos de calidad que permitan el crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Introducción

Una vez abordados los elementos de diagnóstico, es necesario realizar un análisis que va encaminado al ámbito de estudio de mercado, técnico, financiero y administrativo con miras a definir si la propuesta es factible o no. La necesidad de contar con una propuesta de negocio para la organización en estudio, hace que se implante la dinámica de la investigación de mercados, que sirve para analizar la oferta y la demanda insatisfecha de los productos, además de los canales de distribución de los mismos.

A través del estudio técnico se determinará la mejor ubicación del negocio, el lugar donde se van a adquirir los insumos, la maquinaria que se debe usar, así como también el recurso humano para realizar los procesos en la empresa. Por otro lado, con el apoyo del estudio financiero se lograrán establecer proyecciones para determinar la factibilidad financiera, mediante los indicadores como son el VAN y el TIR, que evalúan la viabilidad del negocio en investigación. Finalmente, el estudio administrativo se basará en planificación, organización dirección y control de las actividades, responsabilidades en todos los niveles gerenciales, por medio de la estructura organizativa funcional.

4.2 Objetivo

Diseñar la propuesta de plan de negocios para potenciar la comercialización y producción de la empresa L&M, en la ciudad de Atuntaqui, cantón Antonio Ante, provincia Imbabura.

4.3 Estudio de Mercado

4.3.1 Introducción

Con respecto a la investigación de mercado, se puede decir que es la recopilación y análisis de datos de una población o muestra, para su posterior evaluación. Según (Carbonell, 2016), señala que, con el estudio de mercado, se puede cuantificar la parte del mercado que se podrá satisfacer con el producto, a través de estrategias comerciales. Por lo que realizar estudios de

mercado en una organización es fundamental para saber la demanda efectiva que tiene cada producto o servicio de la empresa. En este sentido, el presente estudio se desarrolla con miras a identificar la factibilidad de mercado de la propuesta del plan de negocio.

4.3.2 Objetivo del estudio de mercado

Analizar la demanda y oferta de la propuesta planteada de producción y comercialización de frutas en el cantón Antonio Ante.

4.3.3 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado para (Ferrell & Hartline, 2018), es entender los procesos que llevan a cabo los clientes en la toma de decisiones de compra. Así como también es la división del mercado con características específicas en sus gustos, preferencias, necesidades similares. Aunado a esto, la segmentación de mercado es una parte muy importante del estudio de mercado porque ayudará a descubrir el mercado meta.

Los clientes de la Empresa L&M son los comerciantes minoristas de frutas del cantón Antonio Ante, puesto que la venta de frutas es la principal fuente de ingresos, ellos se enfocan en sus clientes que son los habitantes del cantón que transitan diariamente por sus puestos de frutas, que a su vez se constituyen como consumidores de los productos.

A través del estudio realizado por (Eastern University, 2019), afirma que los minoristas están reforzando sus ofertas de frutas para que sean de calidad y eleven sus rendimientos. Para lo cual buscan una gran variedad de ofertas que orienten a la demanda a consumir estos alimentos, puesto que los productos frescos juegan un papel muy importante a la hora de hacer una adquisición.

El crecimiento paulatino de la demanda de los frutos frescos incrementa el nivel de exigencia de los clientes, obligando a los comerciantes minoristas a buscar alternativas, que satisfagan las exigencias de calidad y frescura de los productos.

4.3.3.1 Variable de segmentación

Variable Geográfica

La población objetivo de la presente propuesta se dirige en primera instancia a los comerciantes minoristas y locales de venta de frutas; por lo que a partir de la información se aplica la variable geográfica según se muestra a continuación:

Tabla 8.

Comerciantes de frutas de la provincia de Imbabura

Cantones de Imbabura	Comerciantes	Porcentaje
Ibarra	417	10,71%
Antonio Ante	787	20,22%
Cotacachi	758	19,48%
Otavaló	520	13,36%
Pimampiro	960	24,67%
Urcuquí	450	11,56%

Fuente: (Planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los cantones Ibarra, Antonio Ante, Otavaló, Pimampiro, Urcuquí, 2014-2019)

Elaborado por: la autora

Con base en los datos presentados, en la provincia de Imbabura existen 3892 comerciantes minoristas y locales de fruta, sin embargo, el 20,22% corresponde al cantón Antonio Ante, a quienes se dirige específicamente la oferta de productos del plan negocios.

4.3.4 Mercado Potencial

Con los datos anteriores y extraídos del plan operativo anual del cantón Antonio Ante 2017, se pudo determinar que el mercado meta al cual está dirigido el presente plan de negocios, son 787 comerciantes minoristas y locales de fruta del cantón Antonio Ante. Adicionalmente, se presentan datos desagregados de la población meta cantonal, según se muestra a continuación:

Tabla 9.

Mercado meta

Comerciantes y locales de fruta	N°	Porcentaje
Fruterías de los alrededores del cantón Antonio Ante	219	27,83%
Comerciantes minoristas del mercado central de Atuntaqui	203	25,79%
Comerciantes minoristas del mercado de Andrade Marín	190	22,24%
Comerciantes minoristas del mercado de San Roque	175	22,14%
Total Comerciantes minoristas del cantón Antonio Ante	787	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: la autora

4.3.5 Calculo de la muestra

A través del número de la población a cuál se va a dirigir el producto, se realizará el cálculo pertinente para determinar el tamaño de la muestra con la siguiente formula:

$$n = \frac{N\sigma^2 e^2}{(N-1)e^2 \sigma^2 z^2} = \frac{(787)(0.5)^2 (1.96)^2}{(787-1)(0.05)^2 + 0.5^2 787^2} = 258$$

Donde:

n= el tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

o=desviación estándar de la población

e= nivel de confianza

Z=límite de error

4.3.6. Aplicación del instrumento, tabulación, análisis e interpretación de resultados de la encuesta.

4.3.6.1 Aplicación del instrumento

Dada la situación de pandemia del COVID-19 y en base al Decreto Ejecutivo Nro. 1017, del día 16 de marzo del 2020, en su artículo 259 se establece el estado de excepción; por la situación de riesgo de contagio del virus SARS-CoV2, que afecta a la salud de todos los ecuatorianos, por el cual se establece el confinamiento de todos los ciudadanos.

Posteriormente, se publicó el Decreto Ejecutivo 1052 el 18 de mayo del 2020, en cual se prolonga el impedimento de la circulación de personas por la pandemia, es motivo por el cual se realizó la encuesta a través de medios electrónicos, mediante las redes sociales como son WhatsApp y Facebook, aplicados el día 25 de agosto del presente año y dirigido a los comerciantes de frutas seleccionados del cantón Antonio Ante.

4.3.6.2. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 10.

Género

Opción	Resultado	Porcentaje
Masculino	139	53,70%
Femenino	119	46,30%
Total	258	100,00%

Fuente: Investigación documentada

Elaborado por: la autora

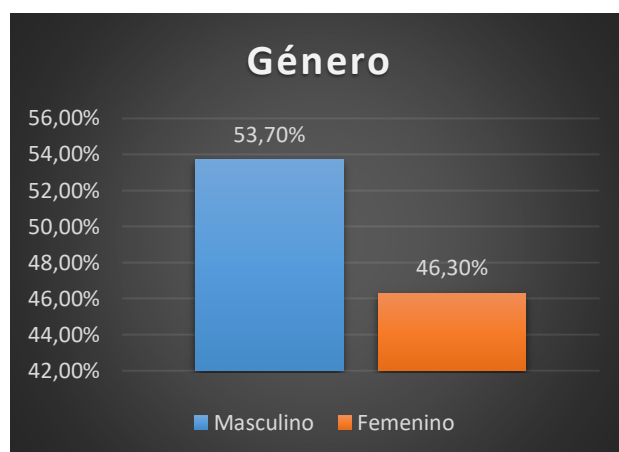


Gráfico 5. Género
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Del total de las personas encuestadas, la mayoría de los comerciantes minoristas pertenecen al género masculino obteniendo el 53,70% frente al 46,30% femenino.

1. ¿En su lugar de venta cuál de estas frutas ofrece a sus clientes?

Tabla 11.

Oferta de frutas a los consumidores

Opción	Resultado	Porcentaje
Manzana Ana	90	16%
Manzana Delicia	125	22%
Durazno Diamante	165	29%
Kiwi Kakiara	100	18%
Uvilla Peruvian	50	9%
Otros	40,0	7%

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora

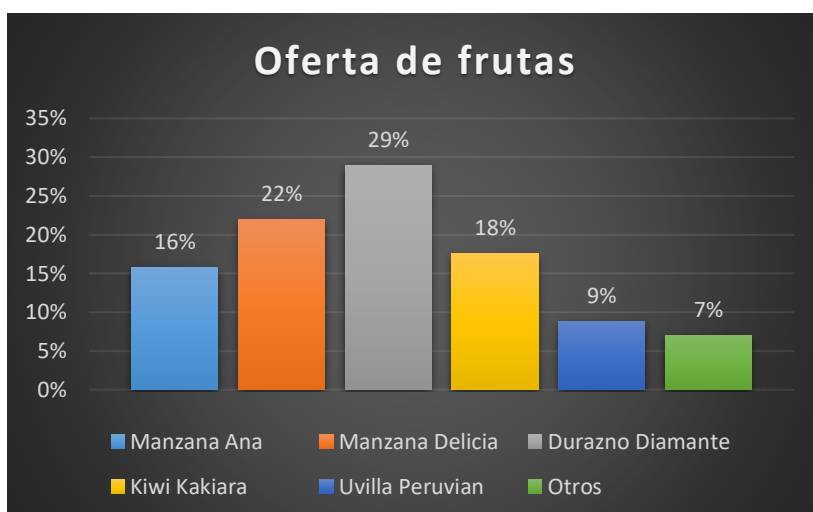


Gráfico 6. Oferta de frutas a los consumidores
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Los resultados reflejan que las frutas con mayor porcentaje de adquisición son el durazno, la manzana Ana y el kiwi Kakiara; sin embargo se destaca que existe un 7% de comerciantes que venden otras frutas; dicha información fue convalidada mediante observación realizada el día viernes 4 de septiembre del presente año, en donde se evidenció que un gran porcentaje de comerciantes minoristas y locales de fruta expenden un sinnúmero de frutas; siendo aquellas de la propuesta las más recurrentes en el mercado meta.

2 ¿Qué días de la semana, usted tiene mayor venta de frutas?

Tabla 12.

Días de mayor venta

Opción	Resultado	Porcentaje
Lunes - Viernes	76	29,60%
Sábado - Domingo	182	70,40%
Total	258	100,00%

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora

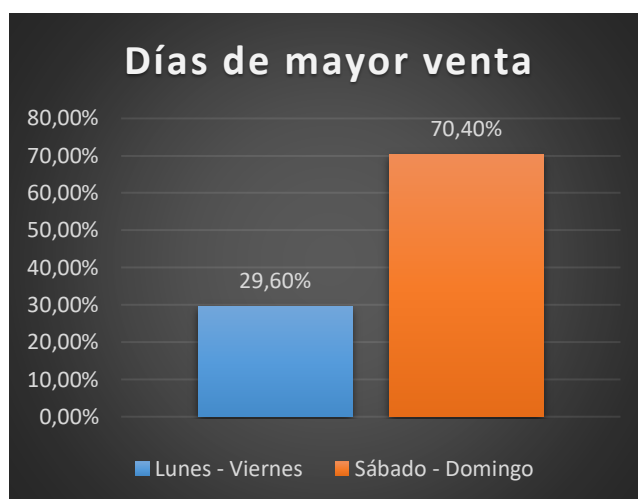


Gráfico 7. Días de mayor venta
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Con la investigación realizada se evidenció que los días que tienen mayor venta de frutas los comerciantes minoristas son los fines de semana, con un 70,40%, puesto que en estos días existe una mayor afluencia de personas en los puestos de los mercados y locales de fruterías del cantón.

3. ¿Cuántas veces al mes usted adquiere las siguientes frutas?

Tabla 13.

Frecuencia de compra

Opción	Manzana Ana	Manzana Delicia	Durazno diamante	Kiwi Kakiara	Uvilla Peruvian	Total	Porcentaje
Una vez a la semana	26	28	31	16	11	112	43%
Cada 15 días	20	22	25	12	9	88	34%
Una vez al mes	14	14	16	9	5	58	22%
Total						258	100%

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora

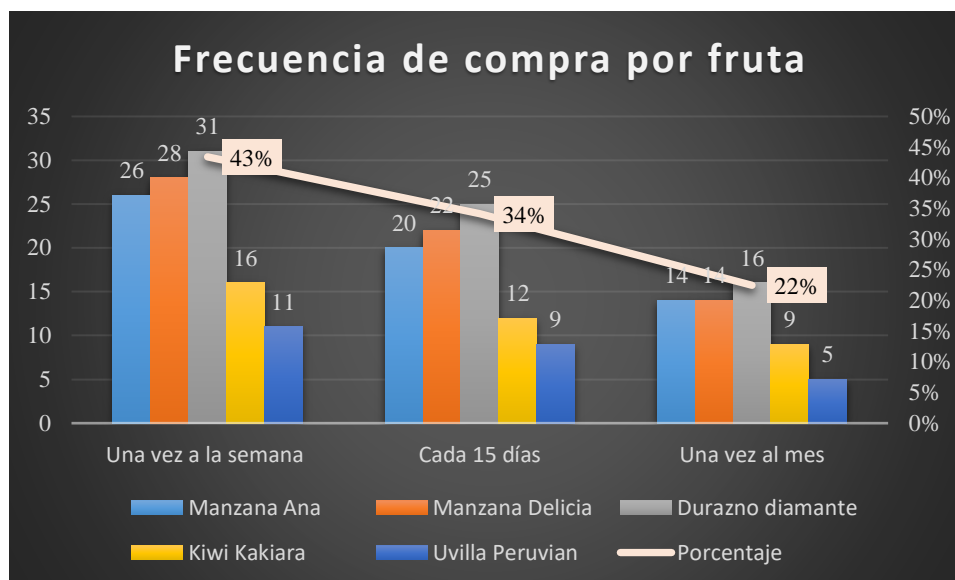


Gráfico 8. Frecuencia de compra por fruta
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada, muestran que la mayor parte de los minoristas del cantón Antonio Ante, realizan el abastecimiento de sus productos una vez a la semana puesto que, las frutas son productos que se descomponen con facilidad; esto hace que los comerciantes adquieran de manera frecuente, mostrando el buen estado de sus productos en los locales que ofrecen a los consumidores.

4. ¿Qué día usted compra fruta para la venta?

Tabla 14.

Preferencias en el día de compra

Opción	Resultado	Porcentaje
Lunes - Viernes	134	51,90%
Sábado - Domingo	81	31,50%
Todos los días	43	16,60%
Total	258	100,00%

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora



Gráfico 9. Preferencias en los días de compra
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Esta información permitirá programar el proceso de la distribución y entrega de los productos, en función a la dinámica de los clientes por cuanto los comerciantes minoristas de frutas del cantón Antonio Ante adquieren los productos de lunes a viernes.

5. ¿Quiénes son sus proveedores de fruta?

Tabla 15.

Identificación de la oferta

Opción	Resultado	Porcentaje
Proveedor del mercado mayorista de Ibarra	100	38,90%
Pequeños productores de fruta del cantón Antonio Ante	139	53,70%
Pequeños productores de fruta del cantón Ibarra	6	2%
Pequeños productores de fruta del cantón Pimampiro	13	5%
Pequeños productores de fruta de otros cantones	0	0%
Total	258	100,00%

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora

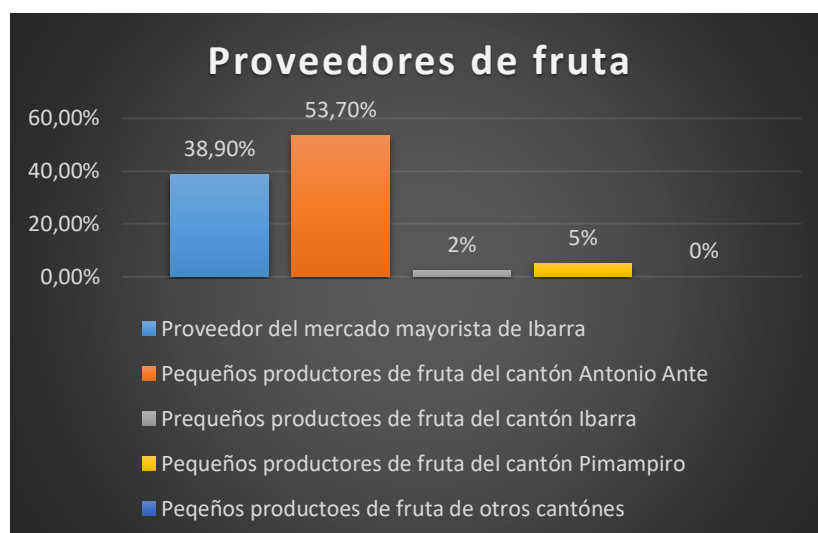


Gráfico 10. Proveedores de frutas
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Los resultados muestran que la mayoría de los comerciantes minoristas adquieren sus productos de los pequeños productores del cantón Antonio Ante y del cantón Ibarra, los cuales se constituyen en la competencia de la propuesta de negocio.

6. ¿Cómo califica usted el producto de sus proveedores?

Tabla 16.

Calificación de proveedores

Opción	Resultado	Porcentaje
Excelente	139	53,70%
Buena	115	44,40%
Regular	5	1,9%
Total	258	100,00%

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora

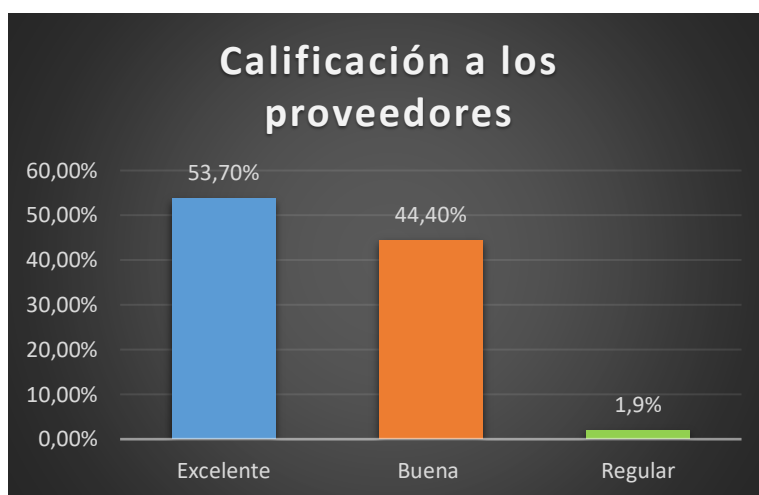


Gráfico 11. Calificación de proveedores
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Con los datos anteriores se denota la apreciación que tienen los comerciantes minoristas de frutas con sus proveedores que está entre la calificación buena y excelente.

7. De las siguientes frutas, indique la inversión semanal

Tabla 17.

Identificación de consumo semanal por frutas

Opción	Frutas					Resultado	Porcentaje
	Manzana Ana	Manzana Delicia	Durazno diamante	Kiwi Kakiara	Uvilla Peruvian		
\$20 - \$60	28	21	17	16	20	104	40,20%
\$61- \$100	9	17	15	7	8	77	29,80%
\$101 - \$140	5	9	12	19	15	41	15,80%
\$141 - \$180	5	5	7	10	7	28	10,70%
Más de \$180	4	0	1	0	1	9	4%
Total						258	100%

Fuente. Investigación de campo
Elaborado por: la autora

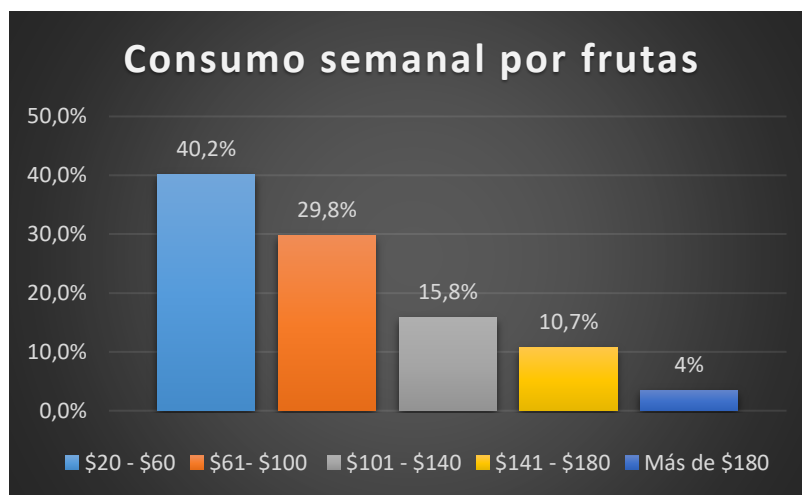


Gráfico 12. Identificación de consumo semanal por frutas
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Mediante la encuesta realizada a los comerciantes de frutas del cantón Antonio Ante, se determinó que la inversión semanal por fruta está en un rango de \$20 a 60\$ dólares, sin embargo, para el caso del kiwi se analizará el precio y su consumo.

8. ¿En qué presentación recibe su producto?

Tabla 18.

Presentación

Opción	Resultado	Porcentaje
Cajas de 20Kg	119	46%
Gavetas de 20Kg	105	41%
Gavetas de 10Kg	34	13%
Otros	0	0%
Total	258	100,00%

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora

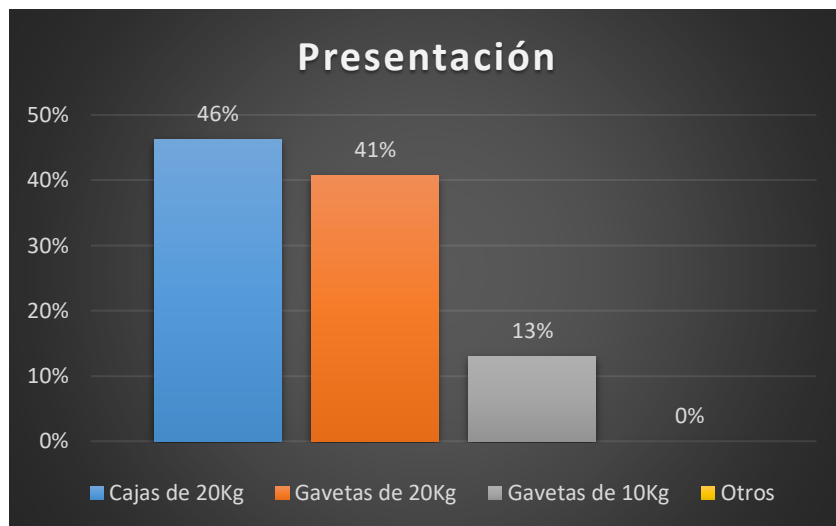


Gráfico 13. Presentación
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Los resultados muestran que los comerciantes prefieren adquirir los productos en gavetas o cajas de 20 kilos, estos datos nos permitirán manejar esta propuesta de presentación ya que es fundamental para la comercialización de las frutas.

9. ¿Cómo le gustaría que entreguen su producto?

Tabla 19.
Canales de distribución

Opción	Resultado	Porcentaje
A domicilio	186	72,20%
En un lugar de venta al público	72	27,80%
Total	258	100,00%

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora

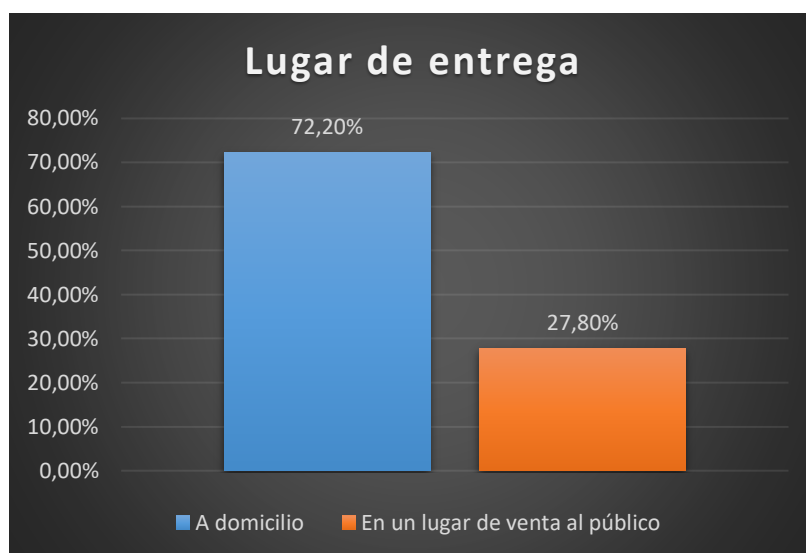


Gráfico 14. Lugar de entrega
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Con base en los resultados el 72,20% de los comerciantes reciben su producto en su puesto de venta, lo que nos permite considerar esta misma alternativa dentro de la propuesta de servicio que se propone en este plan.

10. Considerando 5 como más importante y 1 como menos importante, califique los aspectos requeridos al momento de adquirir la fruta para la venta.

Tabla 20.

Calificación de los aspectos del producto

Opción	5	4	3	2	1	Resultado	Porcentaje
Precio	30	5	1	13	22	71	33%
Tamaño	27	20	4	27	8	86	28%
Estado de la Fruta	3	18	29	3	4	57	22%
Presentación	2	4	8	5	3	22	9%
Tiempo de entrega de la fruta	5	1	6	0	10	22	8%

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora

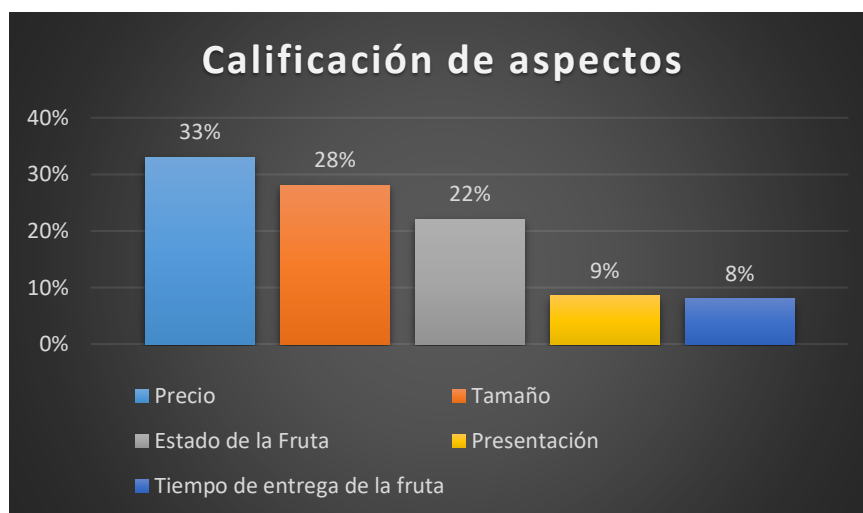


Gráfico 15. Calificación de aspectos
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Dentro de los aspectos importantes las personas encuestadas mencionaron que lo más importante para la adquisición de las frutas es el precio, ya que obtuvo el puntaje de 5 con el 33%, posteriormente el tamaño que obtuvo el puntaje de 4 con un porcentaje de 28%, continuando con la calificación se encuentra el estado de la fruta que logró el puntaje de 3 con el 22% de aceptación, seguidamente de la presentación y el tiempo en el cual se entrega la fruta que son los menos importantes ya que obtuvieron el 9% y 8% correspondientemente.

Los aspectos fundamentales para la adquisición de frutas según los minoristas del cantón Antonio Ante, son el precio que esté acorde a su capacidad adquisitiva; esto ayudará a aumentar el margen de utilidad del negocio y el tamaño de la fruta por cuanto el consumidor se siente atraído por el tamaño de la fruta.

11. Del total de ventas, ¿cuál es el porcentaje que representa la venta de las siguientes frutas?

Tabla 21.

Porcentaje de ventas

Opción	Entre 0 - 10 %	Entre 10% - 15%	Entre 15% - 20%	Entre 20% - 25%	30% en adelante	Resultado	Porcentaje
Manzana	7	6	19	27	13	72	28%
Durazno	6	16	33	12	8	75	29%
Kiwi	13	14	15	11	6	59	23%
Uvilla	19	12	10	8	3	52	20%
Total						258	100%

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: la autora

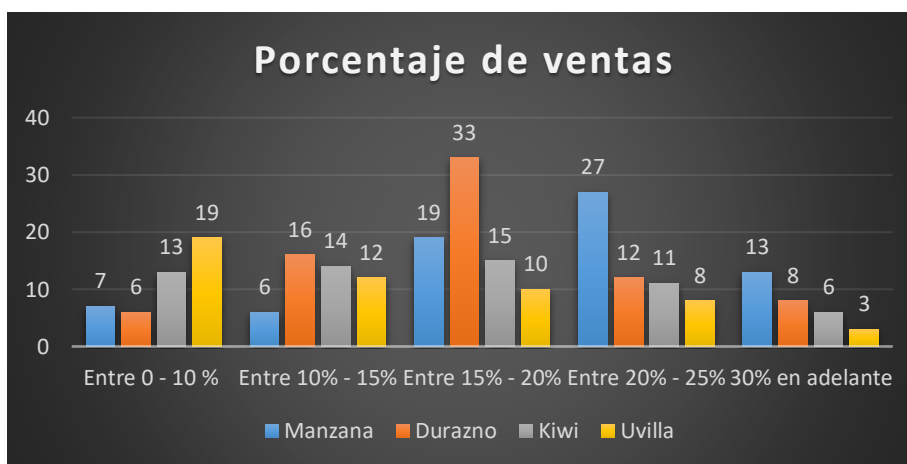


Gráfico 16. Porcentaje de venta
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Las frutas que más adquieren en el cantón Antonio Ante es el durazno con un porcentaje de 29% en correspondencia al total de la muestra. Por otra parte, se tienen las manzanas con un 28%, se identifican por sus colores y sabores desde las más verdes ácidas hasta las más rojas y jugosas, puesto que en el mercado se encuentra una gran variedad de gustos y preferencias de los clientes y consumidores.

En tercer lugar, está el kiwi obtuvo 23%, por ser una fruta exótica muy apetecida por el mercado del cantón Antonio Ante, también cuenta con un alto valor alimenticio puesto que, es fuente de antioxidantes que es muy beneficioso para el organismo. Por último, con un porcentaje de 20% se encuentra la uvilla, que es un fruto pequeño de sabor muy dulce, agradable al paladar, es un eficaz producto para realizar tratamientos de afecciones de la garganta. La propuesta de negocio considerará las características antes mencionadas, puesto que los clientes y por ende los consumidores al momento de adquirir las frutas evaluarán estas particularidades.

12. ¿Estaría usted interesado en adquirir frutas como la manzana, durazno, kiwi, uvilla del cantón Antonio Ante, mismas que cuenten con características de calidad, tamaño, frescura, presentación y servicio al cliente?

Tabla 22.

Nivel de aceptación

Opción	Resultado	Porcentaje
Si	223	86,40%
No	35	13,60%
Total	258	100,00%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: la autora

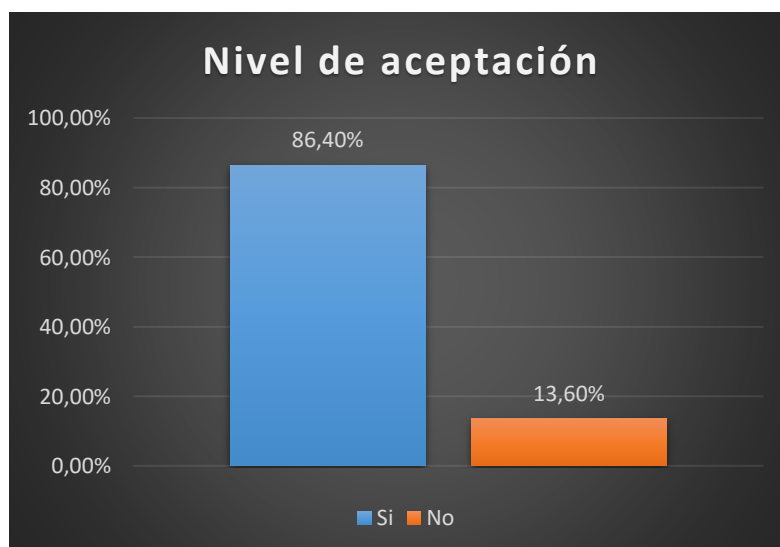


Gráfico 17. Nivel de aceptación
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Los resultados muestran que la oferta de las frutas manzana Ana, manzana Delicia, durazno Diamante, Kiwi Kaquiara, Uvilla Peruvian con las características de calidad, frescura, tamaño, presentación y servicio al cliente, tendría una aceptación del 86,40%; este dato nos permite identificar la demanda potencial.

13. ¿Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por un kilo de las siguientes frutas, mismas que cumplan con los criterios de calidad, tamaño, presentación y servicio al cliente?

Tabla 23.

Determinación del precio de venta óptimo

Frutas	Entre 0,90 cts. - \$ 1,00	Entre \$1,01 - \$1,10	Entre \$1,11 - \$1,20	- Más de \$1,20	Total	Porcentaje
Manzana Ana	12	26	9	3	50	19%
Manzana Delicia	15	30	18	1	64	25%
Durazno Diamante	6	40	9	3	58	22%
Kiwi Kakiara	5	29	13	8	55	21%
Uvilla Peruvian	18	11	2	-	31	12%
Total					258	100%

Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: la autora

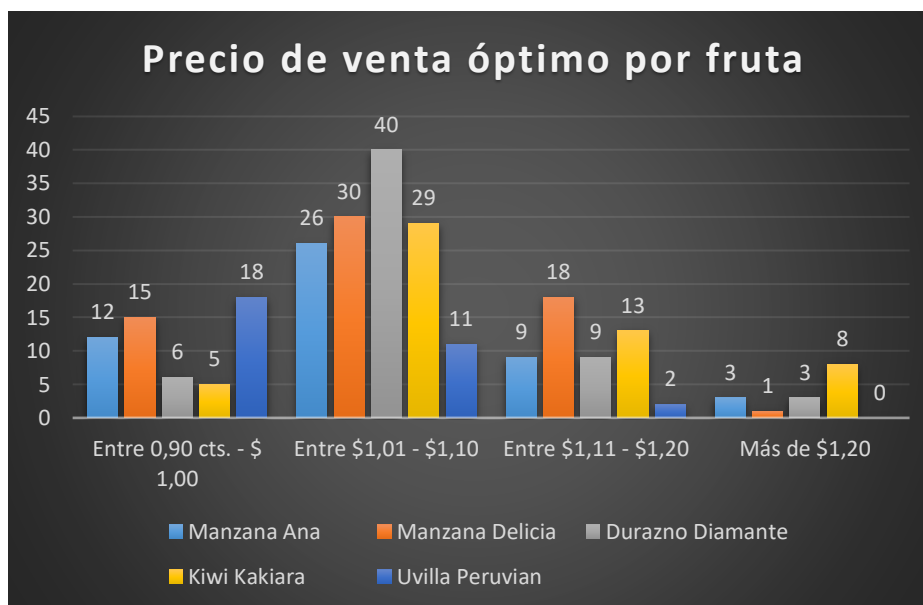


Gráfico 18. Disposición a pagar por fruta
Fuente: Investigación directa

Interpretación

Con base a los resultados se identifica que los comerciantes se inclinan por el precio más bajo de los rangos propuestos, es decir, un precio por kilo de \$1,01 a \$1,10 que está en función de los costos de producción, el cual servirá de referencia para el establecimiento de las estrategias de precio que más adelante se incluirá en la propuesta.

Conclusión general de los resultados de la encuesta

Con base a los resultados de la pregunta 12 se pudo determinar que existe un buen nivel de aceptación de las frutas objeto de estudio en el cantón Antonio Ante que alcanzó el 86,40%. Otro elemento que se puede destacar de la encuesta, es la frecuencia de compra en la pregunta 3 puesto que, los clientes afirmaron que adquieren las frutas una vez a la semana por ser productos muy perecibles. De la misma manera, es importante referirse a la forma de entrega del producto, se lo realizó en base a la pregunta 9 que obtuvo el 72,20%, puesto que, los comerciantes minoristas prefieren que se distribuya los productos en los puestos y locales de venta de frutas.

Por otra parte, se establecerá una estrategia de precios de acuerdo a la pregunta 13 que estará dentro del rango de \$1,01 a \$1,10 por cada kilo de fruta en función a aquellos valores que fueron de mayor aceptación.

4.3.7 Demanda

4.3.7.1 Identificación de la demanda.

Para el estudio e interpretación de la demanda potencial, se ha tomado de la encuesta los datos más relevantes, comenzando con el mercado meta de 787 comerciantes minoristas de frutas del cantón Antonio Ante. A partir de los resultados de la pregunta 12 realizada se reconoce que el 86,40% de los comerciantes están dispuestos a adquirir los productos, siendo la demanda potencial de 680 comerciantes minoristas.

Una vez que se identificó la demanda potencial posteriormente se considera el porcentaje de frecuencia de compra más recurrente, con una ocurrencia semanal. Adicionalmente, se genera un análisis de demanda por fruta en función al nivel de gasto semanal con el propósito de reconocer la demanda potencial en dólares.

Tabla 24.

Demanda potencial

DEMANDA POTENCIAL COMERCIANTES	
MERCADO META	
Comerciantes y locales de fruta de Antonio Ante	787
% Aceptación propuesta	86,40%
MERCADO POTENCIAL	
Comerciantes y locales de fruta de Antonio Ante	680
DEMANDA POTENCIAL ANUAL POR PRODUCTO EN KILOGRAMOS	
Manzana Ana	707.200
Manzana Delicia	707.200
Durazno Diamante	707.200
Kiwi Kakiara	353.600
Uvilla Peruvian	353.600

DEMANDA POTENCIAL ANUAL POR PRODUCTO EN DÓLARES

Manzana Ana	\$ 707.200,00
Manzana Delicia	\$ 777.920,00
Durazno Diamante	\$ 777.920,00
Kiwi Kakiara	\$ 388.960,00
Uvilla Peruvian	\$ 353.600,00

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: la autora

Tabla 25.

Demanda por fruta

FRUTA	Pregunta 12	Pregunta 8	Pregunta 3	Pregunta 13		
	MERCADO POTENCIAL	PRESENTACIÓN DE COMPRA SEMANAL (Kg.)	FRECUENCIA (1 vez a la semana)	DEMANDA POTENCIAL ANUAL (Kg.)	PRECIO DE COMPRA POR KG.	DEMANDA POTENCIAL ANUAL EN DÓLARES
Manzana Ana	680	20	52	707.200	1	\$707.200,00
Manzana Delicia	680	20	52	707.200	1,1	\$777.920,00
Durazno	680	20	52	707.200	1,1	\$777.920,00
Kiwi	680	10	52	353.600	1,1	\$388.960,00
Uvilla	680	10	52	353.600	1	\$353.600,00
TOTAL				2.828.800		\$3.005.600,00

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

Con la información antes expuesta se puede argumentar que el mercado potencial se determinó a través de la pregunta 12, donde la propuesta de negocio tuvo un nivel de aceptación del 86,40% de todos los comerciantes encuestados; en la pregunta 8 la presentación de las frutas la más acogida fue 20 kilogramos de cada fruta; por otra parte, la frecuencia con la que adquieren los minoristas las frutas, son una vez a la semana lo que afirma en la pregunta 3. Asimismo, a través de la pregunta 13 se estableció el precio de compra factible para los comerciantes minoristas de fruta del cantón Antonio Ante.

4.3.8 Oferta

4.3.8.1 Identificación de la oferta

Para la identificación de la oferta se tomó de la encuesta Superficie y Producción Agropecuaria 2018, esta encuesta desarrolló el ESPAC que es el Instituto de Estadísticas Agropecuarias desde septiembre a noviembre del año 2018; los sectores investigados fueron el sector agrícola y pecuario de todo el Ecuador.

Esta investigación se realizó para conocer el nivel de actividad agropecuaria que existe en el territorio ecuatoriano, mediante la metodología del muestreo de marcos múltiples, que consiste en la combinación del muestreo de marco de áreas con el marco de lista, este método estadístico se lleva a cabo con el fin de seleccionar unidades de investigación (ESPAC, 2018)

De acuerdo al estudio analizado anteriormente, se establecen los siguientes datos de la producción de frutas en la provincia de Imbabura:

Tabla 26.

Identificación de la producción de frutas en Imbabura por ciclo

Hectáreas en Imbabura 11566			
Frutas	Plantas	Kilos	Porcentaje
Manzana Ana	1.962	29.430	25%
Manzana Delicia	1.761	26.415	23%
Durazno	2.147	32.205	28%
Kiwi	906	18.120	16%
Uvilla	1.495	104.65	9%

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

Para la determinación de la oferta en los diferentes cantones de la provincia de Imbabura se realizó una entrevista el día jueves 1 de octubre del 2020 en la Federación de Fruticultores del Ecuador (FEDEFRUNOR), ubicado en la ciudad de Ibarra, en el cual proporcionaron los datos que a continuación se detallan:

Tabla 27.

Identificación de la producción mensual en los diferentes cantones de la provincia de Imbabura

Frutas	Producción mensual Antonio Ante Kg.	Producción mensual Ibarra Kg.	Producción mensual Pimampiro Kg.	TOTAL
Manzana Ana	6.400	4.000	99.320	109.720
Manzana Delicia	7.200	6.100	52.360	656.60
Durazno Diamante	12.000	7.600	65.220	84.820
Kiwi Kakiara	5.200	3.480	51.800	60.480
Uvilla Peruvian	4.020	2.412	75.428	81.860

Fuente: FEDEFRUNOR
Elaborado por: la autora

Tabla 28. Proporción mensual de producción por fruta destinada al Cantón Antonio Ante de los tres orígenes (Antonio Ante, Ibarra, Pimampiro)

	Porcentaje de oferta Antonio Ante/Antonio Ante	Porcentaje de oferta Ibarra/Antonio Ante	Porcentaje de oferta Pimampiro/Antonio Ante
Manzana Ana	57%	15%	30%
Manzana Delicia	56%	16%	29%
Durazno Diamante	50%	15%	32%
Kiwi Kakiara	54%	12%	23%
Uvilla Peruvian	45%	8%	17%

Fuente: FEDEFRUNOR
Elaborado por: la autora

Los porcentajes que se muestran en la tabla 28 se obtuvieron de la entrevista a la Federación de Fruticultores del Ecuador ubicada en la ciudad de Ibarra.

Tabla 29.

Oferta anual en kilos

Frutas	Productores Antonio Ante	Productores Ibarra	Productores Pimampiro	Oferta Mensual	OFERTA ANUAL
Manzana Ana	3.648	600	29.796	34.044	408.528
Manzana Delicia	4.032	976	15.184	20.192	242.304
Durazno Diamante	6.000	1140	20.870	28.010	336.120
Kiwi Kakiara	2.808	418	11.914	15.140	181.680
Uvilla Peruvian	1.809	193	12.823	14.825	177.900

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

Para la determinación de la oferta mensual de las frutas manzana Ana, manzana Delicia, durazno Diamante, kiwi Kakiara, uvilla Peruvian se realizó con los datos de la producción de los cantones Ibarra, Pimampiro y Antonio Ante multiplicados por el porcentaje de oferta de todos los cantones.

Tabla 30.

Oferta anual en dólares

Frutas	Oferta Anual	Precio Unitario por kilo	Total
Manzana Ana	408.528	\$ 1,15	\$ 469.807,20
Manzana Delicia	242.304	\$ 1,20	\$ 290.764,80
Durazno Diamante	336.120	\$ 1,20	\$ 403.344,00
Kiwi Kakiara	181.680	\$ 1,20	\$ 218.016,00
Uvilla Peruvian	177.900	\$ 1,10	\$ 195.690,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: la autora

Para la determinación de la oferta anual en dólares, se realizó a través de los kilos de cada fruta actual que se ofrecen en el cantón Antonio Ante, multiplicados por el precio de cada kilo de frutos que nos especificaron en la Federación de Fruticultores del Ecuador (FEDEFRUNOR).

4.3.9 Balance oferta – demanda (demanda insatisfecha)

Para este aspecto, se toma en cuenta los datos anteriormente expuestos en la oferta y demanda de las frutas, con el propósito de conocer el valor de la demanda insatisfecha en los comerciantes minoristas de fruta del cantón Antonio Ante.

Tabla 31.

Total demanda anual en kilos

Frutas	Demanda total anual
Manzana Ana	707.200
Manzana Delicia	707.200
Durazno Diamante	707.200
Kiwi Kakiara	353.600
Uvilla Peruvian	353.600

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

Tabla 32.

Total oferta anual en kilos

Frutas	Oferta total anual
Manzana Ana	408.528
Manzana Delicia	242.304

Durazno Diamante	336.120
Kiwi Kakiara	181.680
Uvilla Peruvian	177.900

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: la autora

Tabla 33.

Balance Demanda - Oferta en kilos

Frutas	Demanda anual	Oferta anual	Demanda insatisfecha
Manzana Ana	707.200	408.528	298.672
Manzana Delicia	707.200	242.304	464.896
Durazno Diamante	707.200	336.120	371.080
Kiwi Kakiara	353.600	181.680	171.920
Uvilla Peruvian	353.600	177.900	175.700

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: la autora

El balance demanda - oferta se realizó a través de la diferencia que existe entre la demanda actual de las frutas y la oferta actual del mercado, es decir, que el negocio en análisis debe captar parcial o totalmente la demanda insatisfecha de las frutas.

4.3.10 Análisis de Precios

Tabla 34.

Análisis de precios

Frutas por	Disposición	Precio
1 kg	a pagar	Competencia
Manzana Ana	\$1,01	\$1,15
Manzana Delicia	\$1,10	\$1,20
Durazno	\$1,10	\$1,20
Diamante		

Kiwi Kakiara	\$1,10	\$1,20
Uvilla Peruvian	\$1,01	\$1,10

Fuente: FEDEFRUNOR
Elaborado por: la autora

Para el estudio de precios, se toma en cuenta la pregunta catorce de la encuesta aplicada, en el cual se obtuvo que el mercado está dispuesto a pagar un valor promedio por la manzana Ana 1,01 por kilo, mientras que la competencia está vendiendo el kilo de manzana Ana en 1,15; la manzana Delicia 1,10 por kilo y la competencia está ofertando a 1,20; el durazno Diamante 1,10 por kilo, mientras que la competencia está vendiendo a 1,20; kiwi Kakiara 1,10 por kilo, frente a los competidores que está ofertando el kilo de kiwi en 1,20 y finalmente uvilla Peruvian 1,01 por kilo de fruta contra 1,10 por kilo de uvilla.

4.3.11 Estrategias de comercialización.

Productos

Debido a la importancia que tiene la alimentación saludable, es necesario incursionar en la producción y comercialización de frutas por cuanto, es una fuente alimenticia rica en vitaminas y minerales que ayudan al funcionamiento del cuerpo, por lo que la Empresa L&M garantizará calidad, frescura, limpieza a través de las buenas prácticas de manufactura en sus productos a continuación descritos:

Manzana Ana

La manzana Ana tiene el color rojo, florece y se cosecha en una estación muy temprana, dando una cosecha abundante y se mantiene fresca de 2 a 3 semanas 4. La manzana es muy rica en nutrientes y la mayoría de ellos están debajo de su piel por lo que es más conveniente comerla sin pelar. Posee buenas cantidades de potasio, ácido fólico, vitaminas (B, C, A). Además, es rica en fibra y calcio (Bióloga, 2017).



Figura 15. Manzana Ana
Fuente: Investigación directa

Manzana Delicia

La manzana Delicia posee dos colores amarillo verdoso y rojo, además cuenta con pectinas que actúan como una fibra soluble, que ayudan a la disolución del colesterol y constituyen compuestos de interés en la lucha contra la diabetes, ayudando a su vez a la eliminación de toxinas del cuerpo.



Figura 16. Manzana Delicia
Fuente: Investigación directa

Propiedades de la manzana

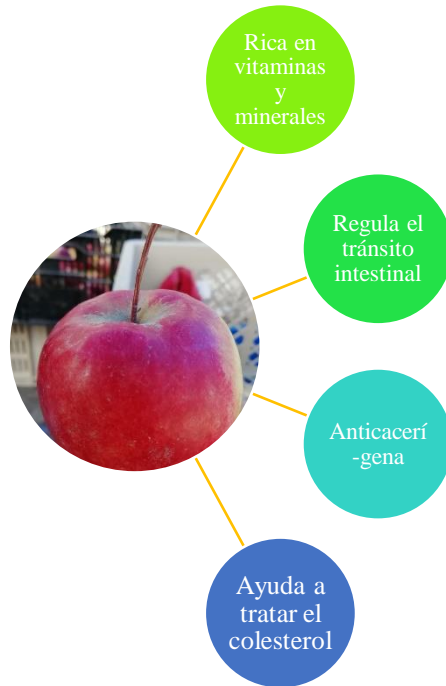


Figura 17. Propiedades de la manzana
Fuente: Investigación directa

Durazno



Figura 18. Durazno
Fuente: Investigación directa

El durazno es un fruto parecido al melocotón en su interior tiene una semilla encerrada en una cápsula dura, su piel es aterciopelada de color amarilla o anaranjada; posee carne amarilla de sabor muy dulce y aroma delicado. Esta fruta contiene vitaminas A, B1, B2, E, K, C, al consumir diariamente el durazno protegemos a nuestra piel puesto que, es una fuente de betacaroteno que contribuye a la hidratación y protección de la capa de la piel.

Ilustración 5 propiedades del durazno

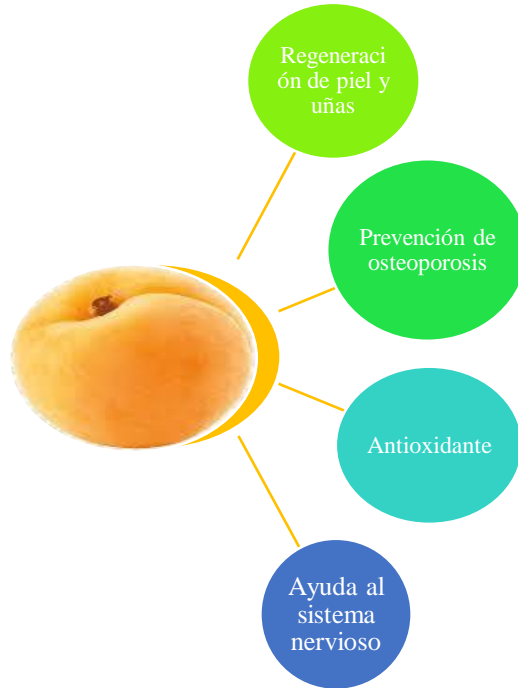


Figura 19. Propiedades del durazno
Fuente: Investigación directa

Kiwi



Figura 20. Kiwi
Fuente: Investigación directa

El kiwi es un fruto de forma ovoide, de tamaño variable y recubierto de una piel fina de color marrón, ligeramente vellosa, puede tener de 4 a 7,5cm de longitud por 3,5 a 5cm de anchura y el peso varía de 30-150g en función de la variedad, las condiciones climáticas y del sistema de cultivo. La pulpa puede ser de color verde de distinta tonalidad según la variedad, tierna, jugosa y de sabor agridulce. Presenta numerosas y pequeñas semillas negras comestibles. (Frutas y Hortalizas, 2020)

Propiedades del Kiwi

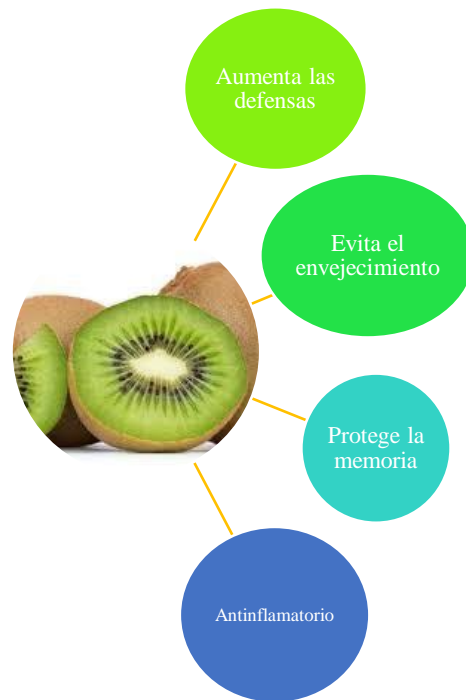


Figura 21. Propiedades del Kiwi

Fuente: Investigación directa

Uvilla Peruvian



Figura 22. Uvilla Peruvian

Fuente: Investigación directa

Es una fruta redonda, amarilla, dulce y pequeña (entre 1,26 y 2 cm de diámetro). Se puede consumir sola, en almíbar, postres, así como con otras frutas dulces. Su estructura interna es similar a un tomate en miniatura (Tomate Cherry). El arbusto del uchivero se caracteriza por su ramaje caído; normalmente crece hasta un metro de altura, a través de una buena fertilización

de esta planta puede llegar a dos metros de altura, posee flores amarillas en forma de campana que son fácilmente polinizadas por insectos y el viento.



Figura 23. Propiedades de la uvilla
Fuente: Investigación directa

Precio

El precio se enmarca entre la disposición a pagar de los comerciantes de fruta del cantón Antonio Ante, así como los costos de producción y comercialización de la fruta, es decir, entre \$1,00 a 1,10 por kilo de fruta proporcionalmente, por cuanto la producción de las frutas es orgánica libre de pesticidas, con un precio accesible para los comerciantes minoristas de frutas.

Plaza

La entidad realizará entrega a domicilio de los pedidos de la fruta o venta directa y personalizada con los clientes en el área de producción ubicada en el barrio La Merced de San Roque.

Promoción

Para expandirse en el mercado meta, se definió una habilidad para la comercialización de la fruta, a través de anuncios en las páginas web como redes sociales de los comerciantes de frutas, realizando una breve descripción de los beneficios obtenidos al alimentarse con frutas y precios para la compra de los productos. En tal sentido, una de las estrategias que se va a practicar en la entidad, es otorgar un descuento especial por montos altos de compra, con la finalidad de cubrir una gran parte del mercado.

Tabla 35.

Descuento en compra

Kilogramos	%
Descuento	
100- 150kg	3%
151- 200kg	5%
201- 250kg	7%
300 kg en adelante	10%

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

4.3.12 Conclusiones del Estudio de Mercado.

La elaboración del estudio de mercado contribuyó a la identificación del mercado meta, que está representado por 787 comerciantes minoristas de fruta del cantón Antonio Ante, estos datos ayudan a la fundamentación del estudio de mercado, mediante las operaciones de cálculos matemáticos y la investigación documentada. Sobre la demanda de frutas se identificó, que en el cantón Antonio Ante, existe una demanda anual actual de la manzana Ana de 707200 kilos, manzana Delicia 707200 kilos, durazno Diamante 707200 kilogramos, kiwi Kakiara 353600, y uvilla Peruvian 353600 kilos.

La oferta de los productores minoristas del cantón Antonio Ante está valorada en 408.528 kilos anuales de manzana Ana y manzana delicia 242304 kilos, durazno diamante 336120, kiwi kaquiara 181680 y la uvilla peruvian de 177900 kilos.

Las frutas que producirá la empresa L&M son las frutas manzana Ana, Delicia, durazno Diamante, las cuales se comercializarán en cajas de 20 kilos y el kiwi Kakiara y la uvilla peruvian, se distribuirán en cajas de 10 kilos, manteniendo el aroma, la frescura, calidad y limpieza de los productos.

Finalmente, las estrategias que empleará el negocio familiar para cautivar a los clientes serán, el aumento de la producción en los meses cuando las frutas no están en temporada; otra manera será ganándose la confianza del cliente, entregando las frutas en buen estado sin ningún golpe, frescas, con buen color; aplicará la tabla de descuentos especiales para que los clientes adquieran desde los 100 kilogramos en adelante; por medio de la entrega de las frutas a domicilio y a tiempo, la empresa generará confianza en sus clientes y fidelizará los mismos.

4.4 Estudio Técnico

4.4.1 Introducción.

En este capítulo se estudiará la localización del proyecto en investigación, sobre este contexto Baca (2016) afirma que este estudio permite analizar y determinar el tamaño de la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptima del negocio, es decir, es un análisis muy importante realizarlo para precisar el proceso de producción del producto; para lo cual se debe determinar la cantidad necesaria de maquinaria, mano de obra, materiales y la ubicación adecuada del negocio.

Por lo que se refiere al estudio técnico, se menciona que con esta técnica se reconocen los medios o recursos para poder ofertar un bien o servicio, enfocándose en la inversión y costos de cada actividad, con el propósito de poner en marcha un proyecto o negocio con el capital de trabajo requerido.

4.4.2 Objetivo del estudio técnico.

Determinar el tamaño, localización, equipos e instalaciones que estén en condiciones óptimas para el proceso de producción de los cultivos frutales.

4.4.3 Localización del proyecto.

Dado que la presente propuesta consiste en un plan de negocios para la productora y comercializadora de frutas L&M que está en funcionamiento desde el año 2012, por lo que el análisis de macro y micro localización consistirá en validar su ubicación actual, es decir, que se justifique a través del análisis de factores la localización actual que apoye a la viabilidad de la propuesta de negocio.

4.4.3.1 Macro localización.

La productora y comercializadora de frutas L&M se encuentra localizada en la provincia de Imbabura al norte del país Ecuador; con una extensión aproximada de 4.523 Km² limita con las siguientes provincias: al norte con el Carchi, al sur con Pichincha, al este con Sucumbíos y al oeste con Esmeraldas.

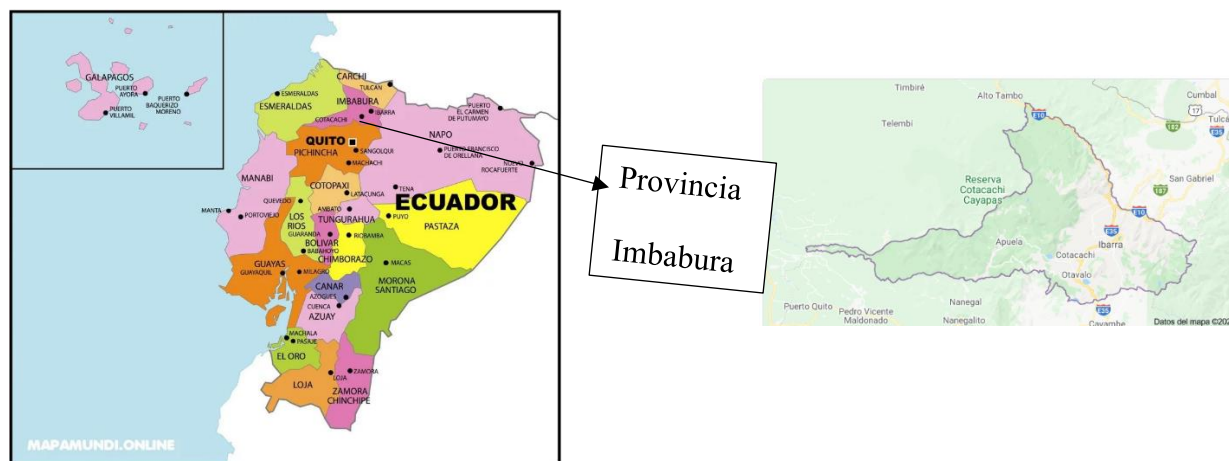


Figura 24. Macrolocalización provincia Imbabura
Fuente: (Mapnall, 2018)

4.4.3.1.1 Ubicación del mercado

La presente propuesta de negocio está dirigida a los comerciantes minoristas del cantón Antonio Ante, los cuales se ubican en la provincia de Imbabura.

4.4.3.1.2 Costos de factores de producción.

4.4.3.1.2.1 Mano de Obra.

En cuanto a la mano de obra se puede confirmar que la provincia de Imbabura cuenta con personal calificado puesto que, el 21,7% de su población, se dedica a las labores agrícolas; su diario jornal está relacionado con el salario básico unificado, frente al jornal en la provincia de Pichincha, que es un valor mayor al salario, es por eso que es factible implementar la propuesta de negocio en el territorio Imbabureño.

En relación a los insumos, se fomenta con base al análisis realizado a partir de la información proporcionada por el propietario, los costos de los insumos agrícolas corresponden a los costos reales del mercado, que es menor a los costos para poder cultivar en la provincia de Pichincha por cuanto depende del distribuidor que se contrate.

4.4.3.1.2.2 Costos de transporte.

La provincia de Imbabura cuenta con una red vial correctamente implementada, tiene vías de primer orden, para lo cual se identifican varias alternativas de transporte de los productos, es decir, esto no requerirá incurrir en gastos adicionales, ya que las rutas de acceso facilitan la movilidad de ingreso y salida del transporte terrestre.

4.4.3.1.2.3 Disponibilidad de zonas agrícolas.

A través del estudio realizado el Plan de Desarrollo Estratégico de la provincia de Imbabura (2019), menciona que el 37,4% de su superficie territorial está destinada a las actividades de producción agrícola de alimentos.

4.4.3.1.2.4 Riesgos de desastres e impactos ambientales.

La provincia de Imbabura está localizada en un territorio con volcanes, debido a las fallas geológicas, sin embargo, no es considerada como una zona de alto riesgo sísmico porque su última erupción fue hace más de 800 años.

4.4.3.2 Micro localización.

En la actualidad, la empresa se encuentra en la parroquia San Roque, barrio La Merced, en la intersección de las calles Santa Bertha y García Moreno.

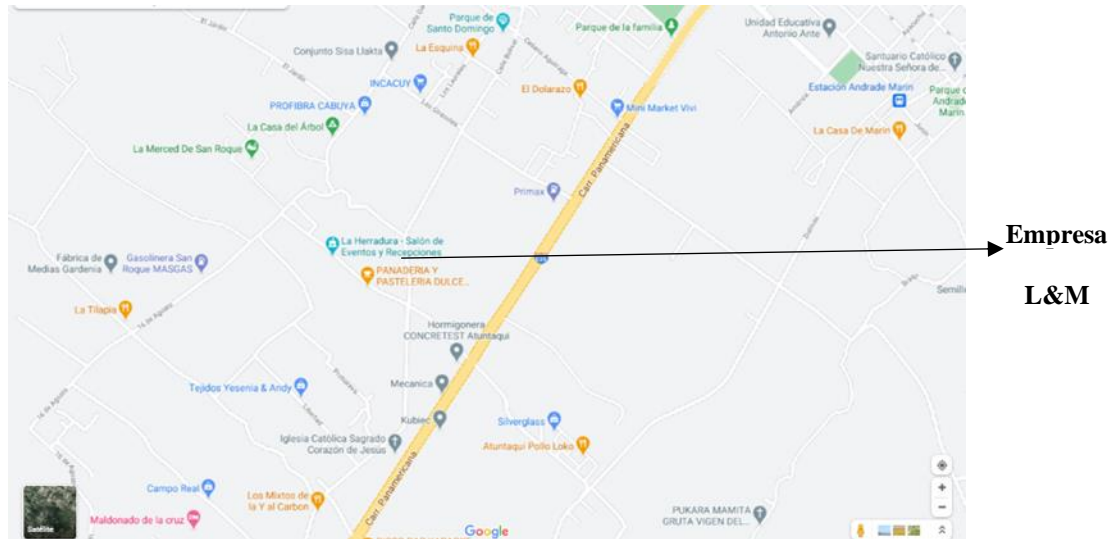


Figura 25. Microlocalización
Fuente: Google Maps

Con el objeto de validar la ubicación actual del negocio, se analizan los siguientes factores:

4.4.3.2.1 Accesibilidad (Afluencia de público).

Para la decisión específica del lugar se consideran los siguientes aspectos a mencionar: la afluencia del público es decir, que esté cerca del mercado meta esto es en el barrio La Merced de San Roque, ya que se encuentra a 2,7km en otras palabras, a cinco minutos Atuntaqui, puesto que en el centro de la ciudad se encuentra la mayor concentración de la población que se orienta a la comercialización de frutas.

4.4.3.2.2 Costo del terreno o alquiler local.

La empresa cuenta con su terreno propio de 20.000 metros cuadrados valorados en \$28000 dólares, los cuales están divididos en 10 lotes de manzana Ana, 10 lotes de manzana Delicia y 25 lotes de durazno.

4.4.3.2.3 Costos de servicios básicos.

El cantón Antonio Ante tiene servicios básicos como son: agua, luz, alcantarillado, líneas de teléfono y redes de internet, para lo cual en la tabla se detallan los costos de los servicios más importantes para el proceso de producción y comercialización de la fruta:

Tabla 36.

Servicios básicos

Descripción	Gasto mensual	Gasto Anual
Energía eléctrica	\$ 10,00	\$ 120,00
Línea de teléfono	\$ 7,00	\$ 84,00
Internet	\$ 20,00	\$ 240,00
Total		\$ 444,00

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

4.4.3.2.3.4 Ubicación estratégica.

A partir del análisis de la accesibilidad, el costo del terreno y los servicios básicos se puede comprobar que la ubicación en la cual está asentada la organización es en el barrio La Merced de San Roque, perteneciente al cantón Antonio Ante, siendo la conveniente puesto que, está cerca del mercado meta, facilitando y viabilizando el desarrollo de las actividades económicas.

4.4.4 Tamaño del proyecto.

El tamaño del proyecto se determinará a partir de la capacidad de producción en un periodo establecido, considerando dos elementos importantes como son la localización y los recursos instalados en la organización.

4.4.4.1 Factores de condiciones del tamaño

4.4.4.1.1 El mercado (Demanda insatisfecha)

La demanda insatisfecha determinada en el estudio de mercado para el primer año es de 1.482.268 kilos de frutas, en donde se toma en cuenta a los actuales clientes, los cuales están

representados por los comerciantes minoristas de frutas del cantón Antonio Ante, quienes requieren un servicio de calidad. A continuación, se detalla la demanda insatisfecha:

Tabla 37.

Demanda insatisfecha anuales en kilos

Frutas	Demanda anual	Oferta anual	Demanda insatisfecha
Manzana Ana	707.200	408.528	298.672
Manzana Delicia	707.200	242.304	464.896
Durazno Diamante	707.200	336.120	371.080
Kiwi Kakiara	353.600	181.680	171.920
Uvilla Peruvian	353.600	177.900	175.700

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: la autora

Sobre la propuesta de producción para cubrir la demanda insatisfecha, técnicamente está determinada en tres hectáreas.

4.4.4.1.2 Disponibilidad de recursos.

De acuerdo a la capacidad que tiene la empresa L&M para generar productos de calidad, se muestra a continuación el volumen de producción acorde con cada fruta y su edad:

Tabla 38.

Producción en kilos de acuerdo a la edad de los cultivos de manzana

Producción en kilos de acuerdo a la edad de los cultivos manzana Ana y manzana Delicia				
Edad	Kilos por árbol	Nº Árboles	Kilos totales en un ciclo	Kilos anuales
1-2 años	Crecimiento		-	-
3-4 años	3	300	900	1.800
5-6 años	6	300	1.800	3.600
7-8 años	9	300	2.700	5.400
9-10 años	15	300	4.500	9.000
11-12 años	30	300	9.000	18.000
13-14 años	30	300	9.000	18.000

15-16 años	30	300	9.000	18.000
17-18 años	30	300	9.000	18.000
19-20 años	30	300	9000	18.000
21-22 años	20	300	6.000	18.000
23-24 años	20	300	6.000	18.000
25 años	Reemplazo de árbol			
Total kilos en su vida útil			133.800	

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

Tabla 39.

Producción en kilos por edades del cultivo de durazno

Ciclo de producción del Durazno				
Edad	Kilos por árbol	Nº Árboles	Kilos totales en un ciclo	Kilos anuales
1-2 años	Crecimiento		-	-
3-4 años	3	1.000	3.000	6.000
5-6 años	6	1.000	6.000	12.000
7-8 años	9	1.000	9.000	18.000
9-10 años	15	1.000	15.000	30.000
11-12 años	30	1.000	30.000	60.000
13-14 años	30	1.000	30.000	60.000
15-16 años	30	1.000	30.000	60.000
17-18 años	30	1.000	30.000	60.000
19-20 años	30	1.000	30.000	60.000
21-22 años	20	1.000	20.000	40.000
23-24 años	20	1.000	20.000	40.000

Reemplazo de
25 años árbol

Total kilos en su vida útil	446.000
--	----------------

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

Tabla 40.

Producción en kilos por edades del cultivo de Kiwi

Producción en kilos de acuerdo a la edad del cultivo Kiwi				
Edad	Kilos por árbol	N° Árboles	Kilos totales en un ciclo	Kilos anuales
1-2 años	Crecimiento	400	-	-
3-4 años	3	400	1.200	2.400
5-6 años	6	400	2.400	4.800
7-8 años	10	400	4.000	8.000
9-10 años	15	400	6.000	12.000
11-12 años	20	400	8.000	16.000
13-14 años	20	400	8.000	16.000
15-16 años	25	400	10.000	20.000
17-18 años	25	400	10.000	20.000
19-20 años	25	400	10.000	20.000
21 años	Reemplazo de árbol			
Total kilos en su vida útil				119.200

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

Tabla 41.

Producción en kilos por edades del cultivo de Uvilla

Ciclo de producción de la Uvilla			
Edad	Kilos por árbol	N° Árboles	Kilos totales

2-4 meses	crecimiento	500	-
5-7 meses	crecimiento	500	-
8-10 meses	1	500	500
11-13 meses	3	500	1.500
14-16 meses	6	500	3.000
17-19 meses	7	500	3.500
20-22 meses	7	500	3.500
23-24 meses	7	500	3.500
25 meses	Reemplazo de árbol		
Total kilos en su vida útil			15.500

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

Tabla 42.

Kilos anuales proyectados

Frutas	Porcentaje de productividad Actual	Kilos anuales proyectados en los 5 años de vida útil del proyecto					Demanda insatisfecha anual en kilos	Porcentaje a captar
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Manzana Ana	7%	9.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	298.672,00	3%
Manzana Delicia	7%	9.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	464.896,00	2%
Durazno Diamante	7%	30.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	371.080,00	8%
Kiwi Kakiara	0%	-	-	2.400,00	2.400,00	4.800,00	171.920,00	1%
Uvilla Peruvian	0%	1500	3500	1500	3500	1500	175.700,00	1%
Total en kilos		49.500,00	99.500,00	99.900,00	101.900,00	102.300,00	1.482.268,00	

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

A través de la investigación realizada con el propietario del negocio, se puede mencionar que la capacidad para producir de la empresa con los árboles de manzanas de 10 años es de 9.000 kilos anuales mientras que, a partir del año 11 generan una cantidad de 18.000 kilos; esto se mantiene hasta cuando el árbol tiene 25 años de edad y deja de producir.

En el caso del durazno su capacidad es más alta puesto que existen 1.000 plantas cada una con 10 años de edad, en la actualidad se obtiene 30.000 kilos anuales, a partir del año 11 de los árboles frutales producirán 60.000 kilos hasta el año 25 que se reemplazará el árbol, ya que ha llegado a su término esto no afectará a la propuesta del proyecto.

Para el cultivo del kiwi y la uvilla se va a realizar una inversión para la adquisición de una hectárea de terreno, para lo cual en la producción del kiwi se tiene que esperar tres años ya que, es la etapa de crecimiento, en este periodo no se obtiene ningún kiwi. A partir del tercer año se cosecha 2.400 kilos anuales y va incrementando considerablemente, sin embargo, el periodo de tiempo que está estipulado para el proyecto es de cinco años, lo cual se recolectará 4.800 kilos anuales.

En tal sentido, la vida útil de la uvilla es de dos años, por tal motivo se debe renovar las plantas con frecuencia; para el primer año se obtendrá 1.500 kilos y para el año dos 3.500 kilos de fruta.

Tabla 43.

Productividad de los cultivos

Frutas	Porcentaje de productividad Actual	Kilos anuales proyectados en los 5 años de vida útil del proyecto					Demanda insatisfecha anual en kilos	Porcentaje a captar
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Manzana Ana	7%	9.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	298.672,00	3%
Manzana Delicia	7%	9.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	464.896,00	2%
Durazno Diamante	7%	30.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	371.080,00	8%
Kiwi Kakiara	0%	-	-	2.400,00	2.400,00	4.800,00	171.920,00	1%
Uvilla Peruvian	0%	1500	3500	1500	3500	1500	175.700,00	1%
Total en kilos		49.500,00	99.500,00	99.900,00	101.900,00	102.300,00	1.482.268,00	

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

Por medio del análisis de productividad, se pudo determinar que la empresa optimiza sus recursos de acuerdo con el autor Chase & Jacobs (2015), puesto que se evaluó los bienes producidos, entre todos los recursos utilizados dando como resultado 1,48, es decir, que es un negocio rentable.

En tal sentido, en la propuesta de negocio se plantea la adquisición de una hectárea de terreno colindante a la ubicación actual de la organización; por otra parte, en el primer año del proyecto se cubrirá la demanda insatisfecha en un 14%, es decir, 49.500 de fruta.

Sin embargo, para el tercer año del proyecto se aumentará la cobertura de captación de la demanda insatisfecha a un 15%, por cuanto se podrá recolectar 2.400 kiwis.

4.4.4.1.3 *Financiamiento.*

Tabla 44.

Opciones de financiamiento

Institución Financiera	Requisitos
<p>BanEcuador. - es un banco público con enfoque inclusivo créditos adaptados para créditos adaptados para sectores productivos adecuados para productores, comerciantes y campesinos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de la cédula de ciudadanía del solicitante, - Cónyuge o conviviente. - Certificado de votación del solicitante, cónyuge o Conviviente. - Presentación del RUC o RISE del solicitante. - Copia de la planilla de un servicio básico no mayor a tres meses de la fecha de presentación de la solicitud de crédito. <p>Tasa y montos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Microcrédito: hasta USD 150 mil, a tasa reajustables del 11,25% - Producción del 8,21%. - PYME: hasta USD 1 millón a tasa reajustable del 9,76% (producción Comercio y Servicios). <p>Plazos Hasta 10 años.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Edad entre 21 y 70 años - Nacionalidad ecuatoriana o extranjera con residencia legal - Cedula de identidad - Certificado de votación - Planilla de servicio de uno de los dos últimos meses. - Garante - Tener otra actividad microempresarial diferente al negocio que se va a emprender <p>Montos de microcrédito desde \$1.000 hasta \$20000 Plazos de 6 a 48 meses Tasa de interés de 21,27%</p>
<p>Banco Pichincha. - Es el más grande banco que existe en el Ecuador del sector privado ofrece productos y servicios en las áreas de cuentas corrientes, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, de crédito inversiones, financiamiento, comercio exterior y créditos empresariales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantía hipotecaria - Monto mínimo USD 5000, máximo USD 20.000 con un plazo de: Capital de trabajo hasta 28 meses. - Frecuencia del pago: mensual, bimensual, trimestral, semestral o al vencimiento. - Garantía hipotecaria - Monto mínimo USD 5000, máximo USD 20.000 con un plazo de: Capital de trabajo hasta 28 meses. - Frecuencia del pago: mensual, bimensual, trimestral, Semestral o al vencimiento. <p>Tasa de interés de 20,97%</p>

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

4.4.4.2 Capacidad instalada

Para la determinación de la capacidad instalada se tomaron en cuenta tres factores, los cuáles son el tamaño del proyecto que se relaciona con la demanda insatisfecha como resultado es 1.482.268 kilos de fruta al año; otro factor es la disponibilidad de los productos, de acuerdo con la edad de los árboles más las tres hectáreas de suelo; en el primer año se podrá cubrir la demanda insatisfecha en un 14% de los kilos de fruta.

En cambio, para el año tres del proyecto se logrará cubrir el 15% de la demanda de los comerciantes minoristas de fruta. Por otra parte, otro elemento importante para establecer los recursos instalados, es la capacidad de endeudamiento, puesto que, se va a adquirir un crédito en la institución financiera BanEcuador, que ofrece un crédito para producción con una tasa de interés de 8,21% hasta 10 años plazo.

Productividad Actual

Tabla 45.
Producción actual de la Empresa L&M

Frutas	Árboles frutales	Kilos promedio por cada árbol frutal	Kilos por 1 ciclo	Kilos al año
Manzana Ana	300	15	4.500	9.000
Manzana Delicia	300	15	4.500	9.000
Durazno Diamante	1000	15	15.000	30.000
Total	1.600		24.000	48.000

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

La productividad de la organización hasta el momento es de 48.000 kilos anuales, los cuales provienen de 1.600 árboles frutales de manzana Ana, manzana Delicia, durazno Diamante en dos hectáreas de suelo.

Productividad con el incremento

Tabla 46.

Producción con el incremento

Frutas	Árboles frutales	Kilos promedio por cada árbol frutal	Kilos por 1 ciclo	Kilos al año
Manzana Ana	300	15	4.500	9.000
Manzana Delicia	300	15	4.500	9.000
Durazno Diamante	1.000	15	15.000	30.000
Kiwi Kakiara	400	15	6.000	12.000
Uvilla Peruvian	500	7	3.500	7.000
Total	2.500			67.000

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

A través de la adquisición de una hectárea de terreno, se extenderá la producción, puesto que, se implementarán los cultivos de kiwi y uvilla y se logrará obtener 67.000 kilos anuales a partir del tercer año del proyecto por cuanto el kiwi tiene la etapa de crecimiento que dura tres años.

Incremento de la productividad

La estrategia que se va a implementar en la propuesta de negocio para mejorar la productividad será a través, de la inserción de nuevos cultivos como el kiwi y la uvilla; por otra parte, se realizará la recolección de la fruta que se desperdicia, ya que se encuentra caída en el suelo, esto a causa del viento, alguna mala formación o también su piel de muestra áspera con

manchitas por lo que, esta fruta se venderá a los productores de mermeladas y locales de venta de ensaladas de frutas.

4.4.4.3 Ingeniería del proyecto

- **Logotipo**



Figura 26. Logotipo
Elaborado por: La autora

4.4.4.3.1 Diseño y descripción técnica del producto

- **Manzana Ana**

Nombre científico: Malus domestica

Variedad: Ana

Es un árbol caducifolio de hasta cuatro metros de altura, de copa redondeada abierta y numerosas ramas, familia de las Rosáceas apreciado como un alimento, que es fuente de vitaminas para el cuerpo humano. Tiene un color rojo enrojecido, su carne es crujiente de intenso sabor, dulce, aromática.

Características del producto

Tamaño: 8cm

Color: rojizo

Textura: Pulpa Blanca y no es harinosa

Forma: Aplanada

Ilustraciones



Figura 27. Manzana Ana
Elaborado por: La autora

- **Manzana Delicia**

Nombre científico: *Malus domestica*

Variedad: Delicia

Es un árbol caducifolio de hasta cuatro metros de altura, de copa redondeada abierta y numerosas ramas, familia de las Rosáceas apreciado como un alimento, que es fuente de vitaminas para el cuerpo humano. Tiene un color anaranjado intenso o amarillo, su carne es crujiente de intenso sabor, dulce y aromática.

Características del producto

Tamaño: 7cm

Color: Anaranjado y amarillo

Textura: Pulpa Blanca y harinosa

Forma:

Redonda



Figura 28. Manzana Delicia
Elaborado por: La autora

- **Durazno Diamante**

Nombre científico: Prunus Persica

Variedad: Diamante

Es un árbol caducifolio de hasta seis metros de altura, con corteza lisa, la epidermis en sus flores son solitarias de color rosa a rojo y en el fruto es una drupa grande, con epidermis delgada que contiene dos semillas, su sabor es dulce y su aroma delicado.

Características del producto

Tamaño: 10 cm

Color: Amarillo

Textura: Blanda y jugosa

Epidermis: Terciopelo

Forma: Redonda como un melocotón



Figura 29. Durazno Diamante
Elaborado por: La autora

- **Kiwi Kakiara**

Nombre científico: Actinidia deliciosa

Variedad: Kakiara

El kiwi es un fruto ovoide, es una planta trepadora; tiene piel delgada de color verde parduzco y densamente cubierta de unos pelillos rígidos y cortos de color marrón. La pulpa madura completamente, es de color verde brillante jugosa con diminutas semillas de color negro.

Características del producto

Tamaño: 5cm

Color: Café verdoso, dentro del fruto contiene semillas pequeñas negras comestibles.

Textura: Suave, sabor dulce único

Epidermis: Peluda

Forma: Ovalada

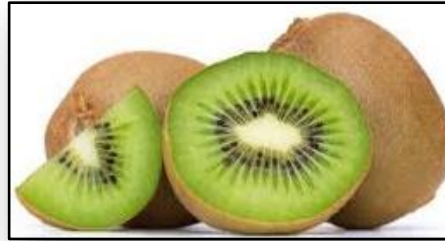


Figura 30. Kiwi

Elaborado por: Investigación documentada

- **Uvilla Peruvian**

Nombre científico: *Physalis peruviana*

Variedad: Peruvian

La uvilla es una fruta redonda, amarilla dulce, con textura lisa, se caracteriza por ser ramificado de ramaje caído y normalmente crece hasta un metro de altura. Posee flores amarillas con forma de campana que son fácilmente polinizadas por insectos y el viento.



Figura 31. Uvilla Perubian

Fuente: investigación documentada

Características del producto

Tamaño: 2cm

Color: Amarilla y anaranjada

Textura: Liza

Piel: Cerosa y anaranjada

Forma: Redonda

4.4.4.3.2 Procesos

4.4.4.3.2.1 Proceso de Producción

Compra de los árboles frutales

Para la compra de los árboles y plantas frutales, se debe determinar el precio, además, se debe tomar en cuenta las características como: edad, vigor, variedad, estado en el que se encuentran las plantas, puesto que, esto influirá en el desarrollo de la productividad.

Control de calidad

El control se realiza al ingreso de las plantas al negocio, a través de una revisión minuciosa del estado en el que se encuentran las partes de la planta como son: raíz, tallos, hojas, que no presenten ningún índice anormal en sus partes, para su posterior plantación.

Preparación del suelo

Para la realización de este proceso se debe efectuar un análisis del suelo, en el cual se va a sembrar, con esto se puede identificar la fertilidad que posee el suelo, el pH que es la disponibilidad de nutrimentos con los que cuenta; se realiza de acuerdo al cultivo que se va a implantar.

Riego

Se fundamenta en aportar agua a los cultivos a través del suelo, para satisfacer las carencias hídricas, ayuda a incrementar la productividad, ya que las plantas son seres vivos y necesitan de este líquido para subsistir, mediante el humedecimiento del suelo hasta la profundidad que requiera los frutos.

Plantación

Es la acción de plantar los árboles frutales, por medio de la elaboración de huecos en la tierra en el caso de duraznos y manzanas. Para el caso de kiwi y uvilla cada planta debe estar anclada a un árbol o planta, para que se forme una especie de arbusto y pueda desarrollarse la planta.

Fertilización

La fertilización de las frutas es la técnica que se realiza sobre la planta, captando así los nutrientes para su desarrollo, reproducción y maduración, se realiza a través de la materia orgánica y agro-químico de baja toxicidad, de etiqueta verde, que son amigables con el medio ambiente, los cuales son:

Ilustraciones: Fertilizantes



Figura 32. Fertilizantes

Fuente: (Arboles y frutales, 2018)

Deshierbo

Consiste en eliminar las malas hierbas que se encuentran dentro de los cultivos frecuentemente, ya que favorece a la eliminación de plagas que dañan a la planta y por ende a todo el cultivo.

Poda

Es la técnica para eliminar las ramas que están demás en las plantas frutales, ya que pueden conducir a malas formaciones.

Raleo

Es la habilidad que consiste en reducir de forma considerable el número de frutos de cada uno de los árboles de una plantación, se realiza en cada ciclo de producción después de la floración.

Cosecha

La recolección de frutos se realiza de manera manual, en horas de la mañana o tarde cuando exista la mayor luz, con el cuidado de no golpear ninguna fruta por cuanto al cabo de unos pocos días, se empieza a descomponer e incluso de pueden deteriorar todos los frutos que contengan en una caja.

Poscosecha




Esta actividad se realiza después de haber recolectado todas las frutas, mediante la clasificación, vaciado a las cajas de plástico y pesado de las mismas para su posterior entrega.

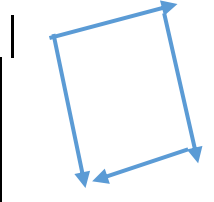
Diagramas de procesos

Para la elaboración de los flujogramas del proceso de producción y comercialización se utilizaron los siguientes símbolos:

Tabla 47.

Símbolos de los flujogramas

Símbolos	Significado	Descripción
	Inicio/Fin	Muestra donde inicia y donde termina
	Proceso/actividad	Muestra un determinado proceso o actividades
	Datos	Indica cualquier dato que ayude en el diagrama de flujo

	Líneas de flujo	Muestran conexión con otros símbolos
---	-----------------	--------------------------------------

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

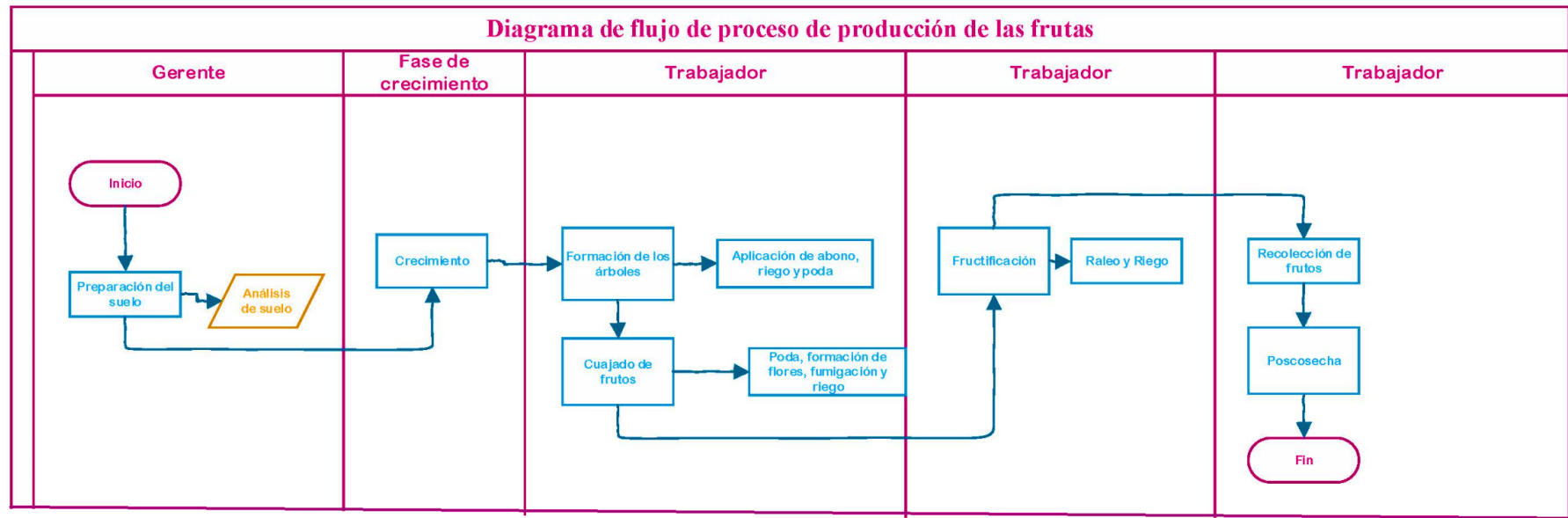


Figura 33. Diagrama del proceso de producción
Elaborado por: la autora

Diagrama del proceso de comercialización

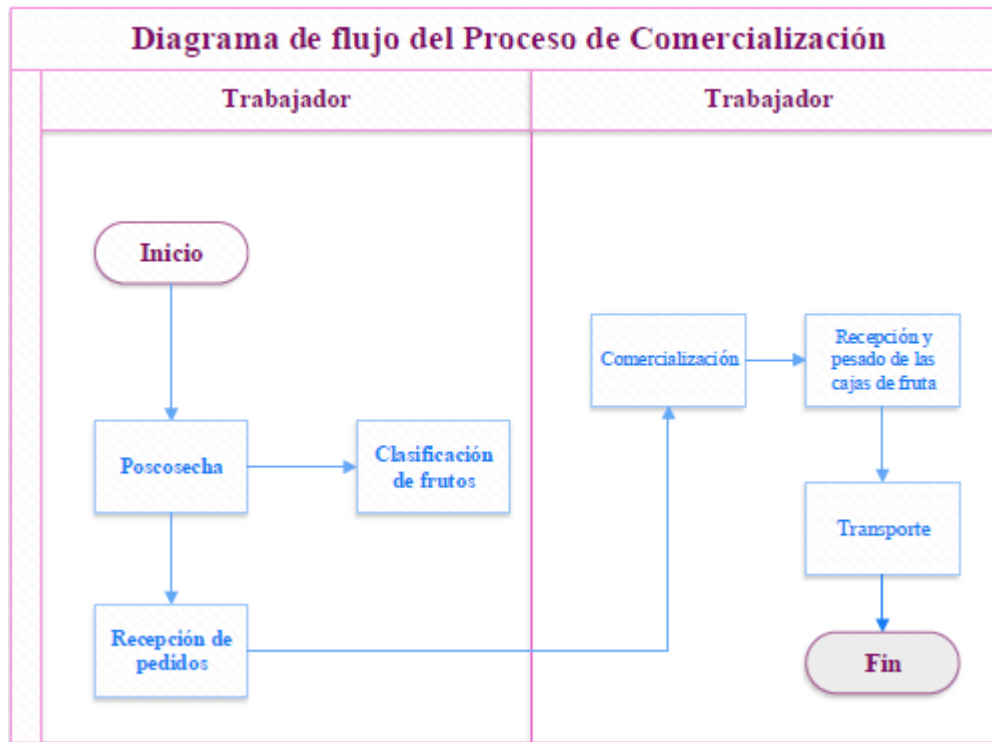


Figura 34. Diagrama del proceso de comercialización
Elaborado por: la autora

4.4.4.3.2 Inversión del proyecto

Tabla 48.

Estado de Situación Inicial

Estado Actual “Expresado en dólares Americanos”

ACTIVOS	
Activos corrientes	
Bancos	1.000,00
Inventario de Insumos	1.495,00
Inventario de Herramientas	1.530,00
Total Activo Corriente	4.025,00
EMPRESA L&M	
Estado de Situación Financiera Inicial (año cero)	
“Expresado en dólares Americanos”	
Activo no corriente	
Terreno	32.430,51
Muebles y Enseres	840,00
Maquinaria y Equipo	400
Equipo de computación	1.710,23
Vehículos	25.000,00
Activos Biológicos	\$2.600,00
Total activo no corriente	62.980,74
Total activos	67.005,74
PATRIMONIO	
Capital social	67.005,74
Total Patrimonio	67.005,74

Tabla 49.

Activos Biológicos			
Activos biológicos			
Árboles frutales	Valor razonable	Costo de Venta	Total
Manzana Ana	\$2,00	\$1,00	\$1,00
Manzana Delicia	\$2,00	\$1,00	\$1,00
Durazno Diamante	\$3,00	\$2,00	\$1,00

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

Activos Biológicos						
Árboles frutales	Nº Árboles frutales	Costo de venta	Valor en el Mercado	Costo Terreno	Valor Unitario	Valor Total
Manzana Ana	300	300,00	\$350,00	\$108,10	\$458,10	137.430,51
Manzana Delicia	300	300,00	\$350,00	\$108,10	\$458,10	137.430,51
Durazno Diamante	1.000	\$450,00	\$500,00	\$32,43	\$532,43	532.430,51
TOTAL ACTIVOS BIOLÓGICOS	1.600					807.291,53

Para la medición de los activos biológicos de la empresa L&M se podría aplicar la norma (Niff 13, 2016), en la cual establece que los activos no financieros utilizados en combinación con otros activos se pueden medir a valor razonable pero este valor no es confiable ya que es un supuesto.

Tabla 50.

Productos agrícolas

Productos agrícolas			
Frutas	N° de Kilos	Precio	Total
Manzana Ana	45.000	\$1,00	\$45.000,00
Manzana Delicia	45.000	\$1,00	\$45.000,00
Durazno Diamante	15.000	\$1,10	\$16.500,00

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

Tabla 51.

Insumos

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Materia Orgánica camiones	4	\$300,00	\$ 1.000,00
Insumos Agro-químicos			
Urea			
Yaramila	5	\$29,00	\$145,00
Sulpomag	5	\$32,00	\$160,00
	5	\$38,00	\$190,00
Total insumos			\$1.495,00

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

Tabla 52.

Herramientas

Fecha	Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
4/4/2018	20	Palas	8,00	160,00
4/4/2018	20	Azadones	6,00	120,00
4/4/2018	10	Podadoras de mano	25,00	250,00
4/4/2018	10	Tijera de podar	30,00	300,00
4/4/2018	10	Serruchos para plantas	15,00	150,00
4/4/2018	4	Carretilla	80,00	320,00
4/4/2018	4	Huequeadores	20,00	80,00
4/4/2018	5	Rastrillos	12,00	60,00
4/4/2018	1	Balanza digital	90,00	90,00
		Total		1.530,00

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

Tabla 53.

Listado de Propiedad, Planta y Equipo

Fecha de Compra	Cant.	Descripción	Valor Unitario	Valor Total	% Deprec.	Depreciación Anual
16/10/2018	1	Terreno		32.430,51		
		Muebles y Enseres		840,00		
4/4/2018	1	Escritorio de oficina	200,00	200,00	10%	20,00
4/4/2018	1	Silla de oficina	40,00	40,00	10%	4,00
4/4/2018	2	Sillas	25,00	50,00	10%	5,00
4/4/2018	1	Archivador	150,00	150,00	10%	15,00
5/3/2018	1	Bomba Modelo GX Honda	400,00	400,00	10%	40,00
		Maquinaria		400,00		
4/4/2018	1	Maquinaria	400,00	400,00	10%	40,00
		Equipo de Computación		1.710,23		
5/4/2020	1	Laptop Dell Inspiron G5-Intell Cor I7	1.379,00	1.379,00	33%	459,62
5/4/2020	1	Impresora Epson Ecotank L395 Multifunción	331,23	331,23	33%	110,40
		Vehículos		25.000,00		
24/2/2018	1	Camioneta LUV DMAX 2.4	25.000,00	25.000,00	20%	5.000,00
TOTAL GASTO DEPRECIACIÓN				61.910,74		

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

Tabla 54.

Estado de situación financiera con la inversión

<u>EMPRESA L&M</u>	
<u>Estado de Situación Financiera Inicial (año cero)</u>	
<u>“Expresado en dólares Americanos”</u>	
<u>ACTIVOS</u>	
<u>Activos corrientes</u>	
Bancos	1.000,00
Inventario de Insumos	2.025,00
Inventario de Herramientas	1.530,00
<u>Total Activo Corriente</u>	<u>4.555,00</u>

<u>Activo no corriente</u>		
Terreno	45.430,51	-
Muebles y Enseres	1.260,00	-
Maquinaria y Equipo	5.400,00	-
Equipo de computación	1.710,23	-
Vehículos	25.000,00	-
Activos Biológicos	5.250,00	-
<u>Total Activo no corriente</u>		<u>84.050,74</u>
<u>Total Activos</u>		
		<u>88.605,74</u>
<u>PASIVOS</u>		
<u>Pasivos no corrientes</u>		
Préstamo Bancario	20.000,00	-
<u>Total pasivos no corrientes</u>		<u>20.000,00</u>
<u>TOTAL PASIVOS</u>		
		<u>20.000,00</u>
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital social		68.605,74
<u>Total Patrimonio</u>		<u>68.605,74</u>
<u>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</u>		
		<u>88.605,74</u>

Tabla 55.

Análisis activos biológicos

Activos Biológicos con inversión			
Cant.	Árboles Frutales	Valor razonable	Valor Total
300	Manzana Ana	2,00	600,00
300	Manzana Delicia	2,00	600,00
1000	Durazno Diamante	3,00	3000,00
400	Kiwi Kakiara	2,00	800,00
500	Uvilla Peruvian	0,50	250,00
Total Activos Biológicos			5.250,00

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

Tabla 56

Análisis productos agrícolas

Frutas	Valor razonable x kilo
Manzana Ana	\$1,00
Manzana Delicia	\$ 1,10
Durazno Diamante	\$ 1,10
Kiwi Kakiara	\$ 1,50
Uvilla Peruvian	\$ 1,00

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

4.4.4.3.2.1 Inversión tangible

En las siguientes tablas se detallan los equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa:

Tabla 57.

Insumos

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Materia Orgánica camiones	5	\$227,00	\$ 1.135,00
Insumos Agro-químicos			
Urea			
Yaramila	10	\$29,00	\$190,00
Sulpomag	10	\$32,00	\$320,00
	10	\$38,00	\$380,00
Total insumos			\$2.025,00

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

Tabla 58.

Herramientas

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
20	Palas	8,00	160,00
20	Azadones	6,00	120,00
10	Podadoras de mano	25,00	250,00
10	Tijera de podar	30,00	300,00
10	Serruchos para plantas	15,00	150,00
4	Carretilla	80,00	320,00
4	Huequeadores	20,00	80,00
5	Rastrillos	12,00	60,00
1	Balanza digital	90,00	90,00
	Total		1.530,00

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

Tabla 59.

Listado de Propiedad, Planta y Equipo con Inversión

Fecha de Compra	Cant.	Descripción	Valor Unitario	Valor Total	% Deprec.	Depreciación Anual
		Terrenos		45.430,51		
16/10/2018	1	Terreno Inicial		32.430,51		
		Terreno 1 Hectárea para inversión		13.000,00		
		Muebles y Enseres		1.260,00		
4/4/2018	1	Escritorio de oficina	200,00	200,00	10%	20,00
1/10/2021	1	Escritorio de oficina	200,00	200,00	10%	20,00
4/4/2018	1	Silla de oficina	40,00	40,00	10%	4,00
1/10/2021	3	Silla de oficina x2	40,00	120,00	10%	12,00
4/4/2018	2	Sillas	25,00	50,00	10%	5,00
1/10/2021	4	Sillas x1	25,00	100,00	10%	10,00
4/4/2018	1	Archivador200	150,00	150,00	10%	15,00
5/3/2018	1	Bomba Modelo GX Honda	400,00	400,00	10%	40,00
		Maquinaria		5.400,00		
4/4/2018	1	Maquinaria	400,00	400,00	10%	40,00
1/10/2020	1	Sistema de Riego	5.000,00	5.000,00	10%	500,00
		Equipo de Computación		1.710,23		
5/4/2020	1	Laptop Dell Inspiron G5-Intell Cor I7	1.379,00	1.379,00	33%	459,62
5/4/2020	1	Impresora Epson Ecotank L395 Multifunción	331,23	331,23	33%	110,40
		Vehículos		25.000,00		
24/2/2018	1	Camioneta LUV DMAX 2.4	25.000,00	25.000,00	20%	5.000,00
TOTAL GASTO DEPRECIACIÓN				78.800,74		

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

Tabla 60.

Equipo de computación

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora portátil	1	\$1710,23	\$1710,23
Impresora	1	\$331,23	\$331,23
Total Equipo de computación			\$1710,23

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

4.4.4.3.3 Costos de operación

Tabla 61.

Costos de operación			
Cantidad	Descripción	Valor mensual	Valor anual Total
	Agua de regadío	0,00	120,00
	Combustible	23,34	280,00
	Total costos de operación		400,00

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

4.4.4.3.4 Gastos Administrativos y Ventas

Tabla 62.

Gastos administrativos y ventas

Cant.	Descripción	Valor mensual	Valor anual
	Remuneración		
1	al Gerente	400,00	4.800,00
1	Contadora	200,00	2.400,00
	Total de Gastos		7.200,00

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

4.4.4.3.5 Gastos de publicidad

En éste se registran todos los medios y/o técnicas de comunicación que utilice la empresa con la intención netamente comercial a fin de estimular el consumo del producto. Por ésta razón se ha considerado realizar una fuerte publicidad digital a través de una página web propia de la empresa, así como por medio de las redes sociales, a fin de ofertar los productos no sólo a nivel local sino provincial.

Tabla 63.

Publicidad

Cant.	Descripción	Valor Anual
1	Página web	150
300	Tarjetas de presentación	20
1	Publicidad en redes sociales	50
	Total	220

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

4.4.4.3.6 Inversión en Capital trabajo**Tabla 64.**

Capital de trabajo

Descripción	Valor mensual
Costos de Operación	\$400,00
Gastos Administrativos y Ventas	\$8.726,00
Total Inversión en Capital de trabajo	\$9.126,00

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: la autora

4.4.4.3.3.5 Inversión Total**Tabla 65.**

Inversión Total

Descripción	Estado Inicial	Nueva Inversión	Inversión Total
Bancos	1.000,00		1000
Insumos	1.495,00	530	2.025,00
Herramientas	1.530,00		1.530,00
Terrenos	32.430,51	13.000,00	45.430,51
Muebles y Enseres	840	420	1.260,00
Maquinaria	400		400
Sistema de Riego	0	5.000,00	5.000,00
Equipo de Computación	1.710,23		1.710,23
Vehículos	25.000,00		25.000,00
Árboles de Manzana Ana	\$300,00		\$ 600,00
Árboles de Manzana Delicia	\$300,00		\$ 600,00

Árboles de Durazno			\$ 3.000,00
Diamante	\$2.000,00		
Árboles de Kiwi		800	800
Árboles de Uvilla		250	250
TOTALES	67.005,74	20.000,00	88.605,74

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: la autora

El financiamiento se utilizará para adquirir insumos, una hectárea de terreno; muebles de oficina; sistema de riego para la implementación de los cultivos Kiwi y Uvilla, para lo cual se contratará un crédito por el valor de \$20.000,00 dólares, que ofrece BanEcuador para incentivar la producción con una tasa de interés del 8,21% a cinco años plazo.

4.4.4.3.3.6 Conclusión de estudio técnico

Con el estudio técnico se pudo concluir que es necesario analizar las distintas directrices que se debe tomar en cuenta para la realización de la localización del proyecto. Después de estudiar los factores de localización, se comprobó que el sector La Merced de San Roque, lugar donde se encuentra ubicada la empresa, es el adecuado para la siembra de los árboles de kiwi y uvillas que se quieren cultivar.

Acerca del tamaño del proyecto, según su capacidad productiva logrará cubrir en el primer año el 14%, de la demanda insatisfecha mientras que a partir del tercer año cubrirá el 15% de la demanda, en tres hectáreas de suelo mediante su división en lotes.

Finalmente, para poder continuar con el proyecto se necesita una inversión total de \$20.000, por lo tanto, se debe acceder al crédito de BanEcuador.

4.5 Estudio Financiero

4.5.1 Introducción

En este capítulo se establecerá ingresos, costos y gastos del negocio, para constituir estados financieros proyectados. Así como también, aplicará indicadores financieros, los cuáles determinarán la factibilidad del proyecto.

4.5.2 Objetivo del estudio financiero

Establecer el estudio financiero del negocio, a través de indicadores financieros, para valorar la factibilidad del proyecto.

4.5.3 Presupuesto de la inversión

4.5.3.1 Ingresos

Los ingresos se obtendrán de la venta de las frutas, en esta ocasión se toma en cuenta el número de los kilogramos de las frutas como son: manzana, durazno, kiwi, uvilla, ofertadas al año, multiplicadas por el precio de venta al público, que se estableció en las encuestas realizadas a los comerciantes minoristas de frutas del cantón Antonio Ante.

4.5.3.1.1 Proyección de Ingresos

Para la fijación de los ingresos proyectados, se tomó en cuenta la tasa de crecimiento de los comerciantes minoristas de frutas del cantón Antonio Ante, para lo cual se calcularán dichos valores económicos.

Tabla 66.

Kilos de frutas proyectadas

Frutas	Kilos anuales proyectados en los 5 años de vida útil del proyecto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Manzana Ana	9.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Manzana Delicia	9.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Durazno Diamante	30.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Kiwi Kakiara	-	-	2.400,00	2.400,00	4.800,00
Uvilla Peruvian	1.500,00	3.500,00	1.500,00	3.500,00	1.500,00

Total en kilos	49.500,00	99.500,00	99.900,00	101.900,00	102.300,00
-----------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

Elaborado por: la autora

Tabla 67.

Precio proyectado

Año	Precio					Porcentaje de inflación promedio del sector
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
Manzana Ana	\$1,00	\$1,01	\$1,01	\$1,02	\$1,02	0,04
Manzana Delicia	\$1,10	\$1,11	\$1,11	\$1,12	\$1,13	0,04
Durazno Diamante	\$1,10	\$1,11	\$1,11	\$1,12	\$1,13	0,04
Kiwi Kakiara	\$1,10	\$1,11	\$1,11	\$1,12	\$1,13	0,04
Uvilla Peruvian	\$1,00	\$1,01	\$1,01	\$1,02	\$1,02	0,04

Elaborado por: la autora

Para el caso del precio proyectado se tomó del estudio realizado por el (INEC, 2020), el cual detalla los porcentajes de inflación.

Tabla 68.

Kilos de fruta para ser comercializados a productores de mermeladas

Frutas	Kilos anuales proyectados en los 5 años de vida útil del proyecto				
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Manzana Ana	8.100,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00
Manzana Delicia	8.100,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00
Durazno Diamante	27.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Kiwi Kakiara	-	-	2.160,00	2.160,00	4.320,00

Uvilla Peruvian	1.350,00	3.150,00	1.350,00	3.150,00	1.350,00
Total en kilos	49.500,00	99.500,00	99.900,00	101.900,00	102.300,00

Elaborado por: la autora

Los kilos de fruta que se comercializarán a los productores de mermeladas y ensaladas de frutas, serán de aquellas que pasan a ser desecho, pero están en buen estado, su piel esta con manchas o golpeadas es por esto que se venderá a 0,50 ctvs. por cada kilo de fruta. Por lo tanto, los ingresos totales de la empresa L&M serían:

Tabla 69.

Proyección de ingresos estado actual

Frutas	Ingresos monetarios				
	Años del proyecto				
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Manzana Ana	\$9.000,00	\$18.210,60	\$18.423,66	\$18.639,22	\$18.857,30
Manzana Delicia	\$9.900,00	\$20.031,66	\$20.266,03	\$20.503,14	\$20.743,03
Durazno Diamante	\$33.000,00	\$66.772,20	\$67.553,43	\$68.343,81	\$69.143,43
Kiwi Kakiara	-	-	\$2.702,14	\$2.733,75	\$5.531,47
Uvilla Peruvian	\$1.500,00	\$3.540,95	\$1.535,31	\$3.624,29	\$1.571,44
Total ingresos	\$53.400,00	\$108.555,41	\$110.480,57	\$113.844,22	\$115.846,68

Elaborado por: la autora

Tabla 70.

Proyección de ingresos con inversión

Frutas	Ingresos monetarios				
	Años del proyecto				
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Manzana Ana	\$13.050,00	\$26.310,60	\$26.523,66	\$26.739,22	\$26.957,30

Manzana Delicia	\$13.950,00	\$28.131,66	\$28.366,03	\$28.603,14	\$28.843,03
Durazno Diamante	\$46.500,00	\$93.772,20	\$94.553,43	\$95.343,81	\$96.143,43
Kiwi Kakiara	-	-	\$3.782,14	\$3.813,75	\$7.691,47
Uvilla Peruvian	\$2.175,00	\$5.115,95	\$2.210,31	\$5.199,29	\$2.246,44
Total ingresos	\$75.675,00	\$153.330,41	\$155.435,57	\$159.699,21	\$161.881,67

Elaborado por: la autora

Tabla 71.

PLAN DE CUENTAS

<u>EMPRESA L&M</u>	
<u>PLAN CUENTAS</u>	
1.	<u>ACTIVO</u>
1.1.	CORRIENTE
1.1.1.	DISPONIBLE
1.1.1.01	CAJA
1.1.1.02	BANCOS
1.1.2	EXIGIBLES
1.1.2.01	DOCUMENTOS POR COBRAR
1.1.2.02	CUENTAS POR COBRAR
1.1.2.03.(-)	PROVISIONES CTAS. INCOBRABLES
1.1.2.04	CRÉDITO TRIBUTARIO
1.1.2.05	IVA PAGADO
1.1.2.06	RET. FTE. IMPTO. RENTA
1.1.2.07	RET. FTE. IMPTO. RENTA DE IVA 30% (BIENES)
1.1.2.08	RET. FTE. IMPTO. RENTA DE IVA 70% (SERVICIOS)
1.1.2.09	ANTICIPOS DE SUELDOS

- 1.1.3** **INVENTARIOS**
- 1.1.3.01 INV. PRODUCTOS TERMINADOS
- 1.1.3.02. INV. PRODUCTOS EN PROCESO
- 1.1.3.03 INVENTARIO DE INSUMOS Y MATERIALES
- 1.1.3..04 INV. DE HERRAMIENTAS

- 1.2.** **PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO**
- 1.2.1 TERRENOS
- 1.2.2.** **DEPRECIABLE**
- 1.2.2.01 EDIFICIO
- 1.2.2.02 MAQUINARIA Y EQUIPO
- 1.2.2.03 MUEBLES Y ENSERES
- 1.2.2.04 EQUIPO DE OFICINA
- 1.2.2.05 VEHÍCULO
- 1.2.2.06 EQUIPO DE COMPUTACIÓN
- 1.2.3.** **DEP. ACUMULADA NORMAL**
- 1.2.3.01 (-) DEP. ACUMULADA DE EDIFICIOS
- 1.2.3.02 (-) DEP. ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPO
- 1.2.3.03 (-) DEP. ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES
- 1.2.3.04 (-) DEP. ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA
- 1.2.3.05 (-) DEP. ACUMULADA VEHÍCULOS
- 1.2.3.06 (-) DEP. ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTACIÓN
- 1.2.4.** **ACTIVOS BIOLÓGICOS**
- 1.2.4.01 PLANTAS EN CRECIMIENTO
- 1.2.4.02 PLANTAS EN PRODUCCIÓN
- 1.2.4.03 (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS
- 1.2.4.04 (-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS

- 1.3.** **OTROS ACTIVOS**

- 1.3.1 **PAGOS ANTICIPADOS**
- 1.3.1.01 SEGUROS PREPAGADOS

2. PASIVOS

- 2.1. PASIVO CORRIENTE**
 - 2.1.01 PROVEEDORES
 - 2.1.02 CUENTAS POR PAGAR
 - 2.1.03 DOCUMENTOS POR PAGAR
 - 2.1.04 IVA COBRADO
 - 2.1.05 RETENCIONES FUENTE DE IMPTO. A LA RENTA
 - 2.1.06 RET. FUENTE IR DEL IVA 30%
 - 2.1.07 RET. FUENTE IR DEL IVA 70%
 - 2.1.08 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR
 - 2.1.09 25% IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR
 - 2.1.10 IESS POR PAGAR
 - 2.1.11 NÓMINA POR PAGAR
 - 2.1.12 DÉCIMO TERCERO SUELDO POR PAGAR.
 - 2.1.13 DÉCIMO CUARTO SUELDO POR PAGAR.
 - 2.1.14 VACACIONES POR PAGAR.
- 2.2 PASIVO LARGO PLAZO**
 - 2.2.01 HIPOTECA POR PAGAR
 - 2.2.02 PRÉSTAMOS BANCARIOS

3. PATRIMONIO

- 3.1. CAPITAL**
 - 3.1.01 CAPITAL SOCIAL SUSCRITO
- 3.2. RESERVAS**
 - 3.2.01 RESERVA LEGAL
- 3.3 RESULTADOS**

3.3.01 UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR

3.3.02 UTILIDAD DEL EJERCICIO

4. INGRESOS

4.1 INGRESOS OPERACIONALES

4.1.01 VENTAS

4.1.02 UTILIDAD BRUTA EN VENTAS

5. MANO DE OBRA DIRECTA

5.1. REMUNERACIONES

5.2 SOBRETIEMPO

5.3 APORTE PATRONAL

5.4 DÉCIMO TERCERO.

5.5 DÉCIMO CUARTO.

5.6 FONDOS DE RESERVA.

5.7 VACACIONES.

5.1 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

5.1.1 MANO DE OBRA INDIRECTA

5.1.2 REMUNERACIÓN MINIMA

5.1.3 SOBRETIEMPO

5.1.4 APORTE PATRONAL

5.1.5 DÉCIMO TERCERO.

5.1.6 DÉCIMO CUARTO.

5.1.7 FONDOS DE RESERVA.

5.1.8 VACACIONES.

5.1.9 MAT. Y REPARACIÓN MAQ. Y EQUIPO.

5.1.10 AGUA, LUZ, TELÉFONO DE FÁBRICA.

5.1.11 COMBUSTIBLE DE FÁBRICA.

5.1.12 SEGUROS DE FÁBRICA.

- 5.1.13 DEPRECIACIÓN EDIFICIO DE FÁBRICA.
- 5.1.14 DEPRECIACIÓN MAAQ. Y EQUIPOS DE FÁBRICA.

- 5.2 GASTOS OPERACIONALES**
- 5.2.1 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**
- 5.2.1.01 REMUNERACIÓN MINIMA
- 5.2.1.02 SOBRETIEMPO
- 5.2.1.03 APORTE PATRONAL
- 5.2.1.04 DÉCIMO TERCERO.
- 5.2.1.05 DÉCIMO CUARTO.
- 5.2.1.06 FONDOS DE RESERVA.
- 5.2.1.07 VACACIONES.
- 5.2.1.08 GASTO MAT. Y REPARACIÓN VEHÍCULO.
- 5.2.1.09 GASTO AGUA, LUZ, TELÉFONO.
- 5.2.1.10 GASTO COMBUSTIBLE.
- 5.2.1.11 GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA.
- 5.2.1.12 GASTO DEP. EDIFICIO
- 5.2.1.13 GASTO DEP. MUEBLES Y ENSERES
- 5.2.1.14 GASTO DEP. EQUIPO DE OFICINA
- 5.2.1.15 GASTO DEP. EQUIPO DE COMPUTO
- 5.2.1.16 GASTO DEP. VEHÍCULO
- 5.2.1.17 GASTO CUENTAS INCOBRABLES

- 5.2.2 GASTO DE VENTAS**
- 5.2.2.01 REMUNERACIÓN MINIMA
- 5.2.2.02 SOBRETIEMPO
- 5.2.2.03 APORTE PATRONAL
- 5.2.2.04 DÉCIMO TERCERO.
- 5.2.2.05 DÉCIMO CUARTO.
- 5.2.2.06 FONDOS DE RESERVA.

5.2.2.07	VACACIONES.
5.2.2.08	GASTO MAT. Y REPARACIÓN VEHÍCULO.
5.2.2.09	GASTO AGUA, LUZ, TELÉFONO.
5.2.2.10	GASTO COMBUSTIBLE.
5.2.2.11	GASTO PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
5.2.2.12	GASTO DEP. DE EDIFICIOS
5.2.2.13	GASTO DEP. DE MAQUINARIA Y EQUIPO
5.2.2.14	GASTO DEP. MUEBLES Y ENSERES
5.2.2.15	GASTO DEP. EQUIPO DE OFICINA
5.2.2.16	GASTO DEP. VEHÍCULOS
5.2.2.17	GASTO DEP. EQUIPO DE COMPUTACIÓN
5.2.2.18	GASTO DE VIAJE Y MOVILIZACIÓN
5.2.2.19	GASTO DE COMISIONES

6. CUENTAS DE ORDEN

6.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS
6.2	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS

4.5.5 Costos de mano de obra

La mano de obra, son los trabajadores que proporcionan su esfuerzo físico y mental para la fabricación de un producto, están directamente relacionados con el negocio y en cada etapa del proceso de producción de las frutas, las cuales son la adquisición de los insumos, preparación del suelo, plantación, riego, defoliación, fumigación, poda, raleo, recolección de frutos y comercialización, para la proyección de estos costos se utilizó la tasa de incremento salarial de 1,52%, que lo detalla el (Diario el Universo, 2020) a continuación, se realiza el detalle de los costos:

Tabla 72.

Mano de obra proyectada

N°	Operacional	Sueldo Mensual	Sueldo Total	Aporte patronal 12,15%	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Tasa de incremento
2	Jornaleros	\$400,00	\$9.600,00	\$1.166,40	\$400,00	\$400,00	\$11.566,40	\$11.742,21	\$11.920,69	\$12.101,89	\$12.285,83	1,52%
1	Fructificador	\$400,00	\$4.800,00	\$583,20	\$400,00	\$400,00	\$6.183,20	\$6.277,18	\$6.372,60	\$6.469,46	\$6.567,80	1,52%
1	Vendedor	\$400,00	\$4.800,00	\$583,20	\$400,00	\$400,00	\$6.183,20	\$6.277,18	\$6.372,60	\$6.469,46	\$6.567,80	1,52%
Total Mano de Obra Directa			\$19.200,00				\$23.932,80	\$24.296,57	\$24.665,89	\$25.040,81	\$25.421,43	

Elaborado por: la autora

4.5.7 Gastos administrativos proyectados

Son gastos que no están relacionados estrechamente con el procesamiento del producto, sino que van orientados al buen funcionamiento de la empresa. Aquí se incluyen los gastos al personal administrativo, ventas, suministros y materiales de oficina.

Tabla 73.

Gastos administrativos y ventas

Descripción	Sueldo Mensual	Sueldo Total	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Tasa de incremento
Administrador	\$400,00	\$4.800,00	\$400,00	\$400,00	\$5.600,00	\$5.685,12	\$5.771,53	\$5.859,26	\$5.948,32	1,52%
Contador	\$200,00	\$2.400,00			\$2.400,00	\$2.436,48	\$2.473,51	\$2.511,11	\$2.549,28	1,52%
Total		7.200,00			\$8.000,00	\$8.121,60	\$8.245,05	\$8.370,37	\$8.497,60	

Elaborado por: la autora

Tabla 74.

Gastos de servicios básicos proyectados

Descripción	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Energía eléctrica	\$120,00	\$121,40	\$122,82	\$124,26	\$125,72
Maquinaria					
1 Línea de teléfono	\$84,00	\$84,98	\$85,98	\$86,98	\$88,00
Internet para oficina	\$240,00	\$242,81	\$245,65	\$248,52	\$251,43
Total	\$444,00	\$449,19	\$454,45	\$459,77	\$465,15

Elaborado por: la autora

Tabla 75.

Suministros de oficina proyectados

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6 Resmas de papel bond	\$18,00	\$18,21	\$18,42	\$18,64	\$18,86
1 caja Esferos	\$3,00	\$3,04	\$3,07	\$3,11	\$3,14
5 Carpetas	\$5,00	\$5,06	\$5,12	\$5,18	\$5,24
1 Toner Tinta de impresora	\$30,00	\$30,35	\$30,71	\$31,07	\$31,43
1 Caja de grapas	\$3,00	\$3,04	\$3,07	\$3,11	\$3,14
1 Cajas de clip	\$3,00	\$3,04	\$3,07	\$3,11	\$3,14
Total suministros de oficina	\$62,00	\$62,73	\$63,46	\$64,20	\$64,95

Elaborado por: la autora

Tabla 76.

Resumen gastos administrativos y ventas con la inversión

Descripción	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Remuneraciones al personal administrativo	\$8.000,00	\$8.121,60	\$8.245,05	\$8.370,37	\$8.497,60
Gasto publicidad	\$220,00	\$223,34	\$226,74	\$230,19	\$233,68
Servicios básicos	\$444,00	\$449,19	\$454,45	\$459,77	\$465,15

Suministros de oficina	\$62,00	\$62,73	\$63,46	\$64,20	\$64,95
Total	\$8.726,00	\$8.856,86	\$8.989,70	\$9.124,53	\$9.261,39

Elaborado por: la autora

Tabla 77.

Costos y gastos totales

Costos y gastos	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Costos de operación	\$400,00	\$406,08	\$412,25	\$418,52	\$424,88
Gastos administrativos y ventas	\$8.726,00	\$8.856,86	\$8.989,70	\$9.124,53	\$9.261,39
Gastos financieros	1.642,00	1.363,28	1.061,68	735,31	382,15
Total costos y gastos	\$9.126,00	\$9.262,94	\$10.463,63	\$10.278,36	\$10.068,42

Elaborado por: la autora

4.5.8 Gastos financieros

Los gastos financieros, representan el dinero que la empresa está obligada a pagar a la entidad financiera BanEcuador por el adeudo de intereses, producto del crédito que se obtuvo para financiar el 80% de la inversión al inicio del proyecto. La amortización del préstamo se calcula, a través del método de amortización francés, que es el más popular entre las entidades financieras, se basa en el pago de cuotas fijas a BanEcuador.

Para el cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$C = V \cdot \frac{(1+i)^n \cdot i}{(1+i)^n - 1}$$

Donde:

C= Cuota

V= Cantidad del préstamo

i= Tasa de interés del periodo

n= Número de cuotas

Datos:

Préstamo= \$20.000,00

Tasa de interés efectiva: 8,21% anual BanEcuador Crédito agricultura

Tiempo: 5 años

Tabla 78.

Amortización del préstamo

Años	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				\$20.000,00
1	\$5.036,88	\$1.642,00	\$3.394,88	\$16.605,12
2	\$5.036,88	\$1.363,28	\$3.673,60	\$12.931,51
3	\$5.036,88	\$1.061,68	\$3.975,21	\$8.956,30
4	\$5.036,88	\$735,31	\$4.301,57	\$4.654,73
5	\$5.036,88	\$382,15	\$4.654,73	-

Elaborado por: la autora

Tabla 79.

Intereses anuales

Años	Interés
0	
1	\$1.642,00
2	\$1.363,28
3	\$1.061,68
4	\$735,31

4.5.9 Depreciaciones

La depreciación de la Propiedad, Planta y Equipo de la empresa, que se calcula por el método de línea recta, a continuación se detalla la información:

Tabla 80.

Depreciación Propiedad, Planta y Equipo incluida la inversión

Fecha de Compra	Cant.	Descripción	Valor Unitario	Valor Total	% Deprec.	Depreciación Anual
		Terrenos		45.430,51		
16/10/2018	1	Terreno Inicial		32.430,51		
		Terreno 1 Hectárea para inversión		13.000,00		
		Muebles y Enseres		1.260,00		
4/4/2018	1	Escritorio de oficina	200,00	200,00	10%	20,00
1/10/2021	1	Escritorio de oficina	200,00	200,00	10%	20,00
4/4/2018	1	Silla de oficina	40,00	40,00	10%	4,00
1/10/2021	3	Silla de oficina x2	40,00	120,00	10%	12,00
4/4/2018	2	Sillas	25,00	50,00	10%	5,00
1/10/2021	4	Sillas x1	25,00	100,00	10%	10,00
4/4/2018	1	Archivador200	150,00	150,00	10%	15,00
5/3/2018	1	Bomba Modelo GX Honda	400,00	400,00	10%	40,00
		Maquinaria		5.400,00		
4/4/2018	1	Maquinaria	400,00	400,00	10%	40,00
1/10/2020	1	Sistema de Riego	5.000,00	5.000,00	10%	500,00
		Equipo de Computación		1.710,23		
5/4/2020	1	Laptop Dell Inspiron G5-Intell Cor I7	1.379,00	1.379,00	33%	459,62
5/4/2020	1	Impresora Epson Ecotank L395 Multifunción	331,23	331,23	33%	110,40
		Vehículos		25.000,00		
24/2/2018	1	Camioneta LUV DMAX 2.4	25.000,00	25.000,00	20%	5.000,00
		TOTAL GASTO DEPRECIACIÓN		78.800,74		6.236,02

Elaborado por: la autora

4.5.10 Estados financieros presupuestados

4.5.10.1 Estado de situación financiera

El Estado de situación financiera ayuda a conocer la situación económica de la organización, dentro de un periodo determinado. Permite detallar los valores de los activos, pasivos y

patrimonio, para una adecuada toma de decisiones a continuación se detalla el estado financiero que incluyendo la inversión:

Tabla 81.

Estado de situación financiera

EMPRESA L&M	
<u>Estado de Situación Financiera Inicial (año cero)</u>	
<u>“Expresado en dólares Americanos”</u>	
<u>ACTIVOS</u>	
<u>Activos corrientes</u>	
Bancos	1.000,00
Inventario de Insumos	2.025,00
Inventario de Herramientas	1.530,00
<u>Total Activo Corriente</u>	<u>4.555,00</u>
<u>Activo no corriente</u>	
Terreno	45.430,51
Muebles y Enseres	1.260,00
Maquinaria y Equipo	5.400,00
Equipo de computación	1.710,23
Vehículos	25.000,00
Activos Biológicos	5.250,00
<u>Total Activo no corriente</u>	<u>84.050,74</u>
<u>Total Activos</u>	<u>88.605,74</u>

<u>PASIVOS</u>		-	-	-
<u>Pasivos no corrientes</u>		-	-	-
Préstamo Bancario		20.000,00		
<u>Total pasivos no corrientes</u>		-	-	<u>20.000,00</u>
<u>TOTAL PASIVOS</u>		-	-	<u>20.000,00</u>
<u>PATRIMONIO</u>		-	-	-
Capital social			68.605,74	
<u>Total Patrimonio</u>		-	-	<u>68.605,74</u>
<u>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</u>		-	-	<u>88.605,74</u>

Estado de resultados

Este estado está compuesto por los ingresos, costos, gastos operacionales, administrativos y financieros mostrando la utilidad o pérdida del ejercicio. La empresa se favorecerá del incentivo para las pequeñas y medianas empresas, concedido por otorgados por el gobierno, en el art. 97.22 de la Ley de Simplificación y progresividad tributaria detalla que, las microempresas deben aplicar el 2% en el impuesto a la renta en el respectivo ejercicio.

Tabla 82.

Estado de resultados

EMPRESA L&M
Estado de resultados proyectado con la inversión total
"Expresado en dólares Americanos"

AÑOS	Inversión Año 0	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
INGRESOS						
TOTAL INGRESOS		75.675,00	153.330,41	155.435,57	159.699,21	161.881,67
Costos de producción		23.932,80	24.296,57	24.665,89	25.040,81	25.421,43
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN						
Costos de operación		400,00	406,08	412,25	418,52	424,88
TOTAL COSTO DE OPERACIÓN		400,00	406,08	412,25	418,52	424,88
<hr/>						
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		51.342,20	128.991,53	131.090,52	135.347,89	137.523,99
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, VENTAS y FINANCIAMIENTO						
Gastos Administrativos y ventas		8.726,00	8.856,86	8.989,70	9.124,53	9.261,39
Depreciación de activos		6.236,00	6.236,00	6.236,00	6.236,00	6.236,00
Costos de financiamiento		1.642,00	1.363,28	1.061,68	735,31	382,15
TOTAL GASTOS ADM. VENTAS, DISTRIBUCIÓN, FINANCIACIÓN		16.604,00	16.456,15	16.287,38	16.095,84	15.879,54
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES		34.738,20	112.535,38	114.803,14	119.252,05	121.644,45
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES						
Participación trabajadores 15%	0,15	5.210,73	16.880,31	17.220,47	17.887,81	18.246,67
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		29.527,47	95.655,08	97.582,67	101.364,24	103.397,78
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS						
Impuestos I.R 2%	0,02	590,55	1.913,10	1.951,65	2.027,28	2.067,96
UTILIDAD TOTAL		28.936,92	93.741,97	95.631,02	99.336,96	101.329,82

Elaborado por la autora

Estado de flujo de efectivo

Este estado ayudará para conocer acerca de las variaciones del efectivo y sus equivalentes en un periodo dado. El flujo de caja operativo detalla los valores recibido o gastado en función a las actividades habituales del negocio. Por otra parte, el flujo de caja de inversión expone de manera puntual lo relacionado a las inversiones realizadas y por último el flujo de caja de financiero son los saldos de efectivo para pagar o recibir préstamos bancarios, pago de dividendos.

Tabla 83.

Estado de Flujo de efectivo

Empresa L&M						
Estado de flujo de efectivo proyectado con la inversión total						
"Expresado en dólares Americanos"						
FASE	Inversión Operacional	Año	Año	Año	Año	Año
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL						
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		28.936,92	93.741,97	95.631,02	99.336,96	101.329,82
AJUSTES NO DESEMBOLSABLES						
Depreciación de activos		6.236,00	6.236,00	6.236,00	6.236,00	6.236,00
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		35.172,92	99.977,97	101.867,02	105.572,96	107.565,82
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES						
INVERSIONES						
(-) Inversión fija	-88.605,74					

(-) Capital de trabajo -9.126,00

**SALDO FLUJO DE
CAJA
ECONÓMICO**

35.172,92 99.977,97 101.867,02 105.572,96 107.565,82

**FLUJO DE CAJA
DE
FINANCIAMIENTO**

(+) Préstamo 20.000,00

FLUJO NETO

-77.731,74 35.172,92 99.977,97 101.867,02 105.572,96 107.565,82

FLUJOS

ACUMULADOS

35.172,92 135.150,89 237.017,91 342.590,87 450.156,69

Elaborado por: la autora

A través del análisis financiero se valoró a la empresa económicamente, posteriormente se realizaron los estados financieros actuales en donde se demostró que, se debe acceder al crédito que oferta BanEcuador, para aumentar su producción, por cuanto ayudará al crecimiento de la empresa obteniendo así mejores utilidades.

4.5.10.3 Análisis de sensibilidad

4.5.10.3.1 Evaluación financiera

Costo de capital (CK)

El costo de capital es la tasa de rendimiento, que debe obtener la empresa para cubrir los valores de rendimiento esperados de cada entidad financiera. La tasa de rendimiento esperada del préstamo, es la tasa de interés anual.

Tabla 84.

Costo de capital

Fuentes de financiamiento	Valor	Porcentaje	Tasa de rendimiento esperada	Ponderación
Inversión propia	\$68.605,74	77%	5,60%	4,34%
Inversión financiada	\$20.000,00	23%	8,21%	1,85%
Costo de capital	88.605,74	100%	13,81%	6,19%

Elaborado por: la autora

4.5.10.3.2 Tasa de Rendimiento Medio (TRM).

La tasa de rendimiento medio evalúa la capacidad que tiene la empresa L&M, para obtener utilidades, considerando el promedio de los flujos netos de efectivo, por lo que este indicador nos permite saber si es factible el proyecto, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{TRM} = ((1 + C_k) * (1 + I_n)) - 1$$

Donde:

Ck= Costo de capital

Inf= Inflación

Cálculo:

$$\text{TRM} = ((1+6,19\%)*(1+1,75\%))-1$$

$$\text{TRM} = ((1,0619) *(1,0175)) -1$$

$$\text{TRM} = (1,0804)-1$$

$$\text{TRM} = 0,0804$$

$$\text{TRM} = 8,04\%$$

El TMR, es un indicador económico que arrojó un resultado del 8,04%, por consiguiente, se considera como una buena oportunidad de negocio, dado que supera al costo de capital.

4.5.10.3.3 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto se realiza considerando el valor presente de los flujos de caja, con una tasa de descuento del 7,85%, con la finalidad de conocer cuánto se va ganar o a perder en el proyecto, mediante los siguientes criterios:

VAN > 0 = Cuando el proyecto es rentable, puesto que el proyecto generará utilidad.

VAN = 0 = Cuando el proyecto es diferente, no genera ganancias y tampoco pérdida.

VAN < 0 = El proyecto genera pérdidas

Se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_o + \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

F= Flujos de dinero en cada periodo determinado

Io= Inversión Inicial

n= Números de periodos de tiempo

k= Tipo de interés

Tabla 85.

Cálculo del VAN

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos netos		35.172,92	99.977,97	101.867,02	105.572,96	107.565,82
Tasa de descuento	\$20.000,00	0,0804	0,0804	0,0804	0,0804	0,0804
VAN	\$349.539,03					

Elaborado por: la autora

Con el indicador mayor a cero, muestra que invertir en el proyecto es realmente beneficioso para el negociante, puesto que va obtener buenas utilidades.

4.5.10.3.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es la tasa de ganancias que obtendrá el proyecto, para tomar una decisión adecuada de si es beneficioso invertir o no en el proyecto y para su cálculo se aplica la siguiente fórmula:

TIR > Tasa de descuento el proyecto es rentable

TIR = Tasa de descuento el proyecto es indiferente

TIR < Tasa de descuento el proyecto no es viable

Tabla 86.

Cálculo de la tasa interna de retorno

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos netos	\$-88.605,74	35.172,92	99.977,97	101.867,02	105.572,96	107.565,82
TIR	76%					

Elaborado por: la autora

A través de la operación para el cálculo de la tasa interna de retorno, el resultado fue del 76%, por lo cual es mayor a la tasa de descuento 8,04% es decir, es considerable invertir en este proyecto, ya que se considera viable.

4.5.10.3.5 Relación Costo Beneficio

Este análisis proporciona la relación que existe entre los costos y los beneficios del proyecto, para saber si es rentable o no.

La fórmula para el cálculo es la siguiente:

B/C > 1: Los beneficios son mayores que los costos

B/C=1: Los costos son iguales a los beneficios

B/C < 1: Los costos superan a los beneficios

Tabla 87.

Relación Costo / Beneficio

Relación costo beneficio	
∑ Flujos netos actualizados	= \$349.539,03
Inversión	\$88.605,74
Costo beneficio	= 3,94488024

Elaborado por: la autora

El resultado denota que la relación costo beneficio es mayor a 1 es decir, que los ingresos son mayores a los costos, por lo que el proyecto es conveniente para la empresa L&M.

4.5.10.3.6 Periodo de recuperación de la Inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión determina el tiempo preciso, en el cual se recuperará la totalidad de la inversión inicial. Para el cálculo se tiene que aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Fórmula PRI} = a + (b - c) / d$$

Donde:

a= año anterior en que se recupera la inversión

b= Inversión inicial

c= Flujo de efectivo acumulado del año anterior

d= Flujo de efectivo del año en el cual se recupera

Tabla 88.

Flujos netos acumulados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos netos	\$ 88.605,74	\$35.172,92	\$99.977,97	\$101.867,02	\$105.572,96	\$107.565,82
Flujos acumulados	\$88.605,74	\$35.172,92	\$135.150,89	\$237.017,91	\$342.590,87	\$450.156,69

Elaborado por: la autora

Tabla 87.

Cálculo PRI

Año	Meses	Días
1,31	0,31*(12/1)	0,72*(30/1)
1	3,72	21,6

Elaborado por: la autora

El período en el cual se va a recuperar la inversión del presente proyecto es de 1 año, tres meses y veinte y un día.

4.5.10.3.7 Punto de Equilibrio (PE)

El punto de equilibrio determina el volumen de las ventas que la empresa debe tener para cubrir sus costos, es cuanto el negocio no tiene ganancias y tampoco pérdidas.

$$\text{PE en dólares} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo de venta}}$$

Tabla 89.

Punto de equilibrio en dólares

Frutas	Años del proyecto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Manzana Ana	\$9.717,20	\$9.717,20	\$9.717,20	\$9.717,20	\$9.717,20
Manzana Delicia	\$8.833,65	\$8.833,65	\$8.833,65	\$8.833,65	\$8.833,65
Durazno Diamante	\$8.834,45	\$8.834,45	\$8.834,45	\$8.834,45	\$8.834,45
Kiwi Kakiara	\$8.834,45	\$8.834,45	\$8.834,45	\$8.834,45	\$8.834,45
Uvilla Peruvian	\$9.717,30	\$9.717,30	\$9.717,30	\$9.717,30	\$9.717,30

Elaborado por: la autora

$$\text{PE en unidades} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

Tabla 90.

Punto de equilibrio en unidades

Frutas	Años del proyecto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Manzana Ana	\$15.281,3	\$15.281,3	\$15.281,3	\$15.281,3	\$15.281,3
Manzana Delicia	\$13.488,7	\$13.488,7	\$13.488,7	\$13.488,7	\$13.488,7
Durazno Diamante	\$13.488,7	\$13.488,7	\$13.488,7	\$13.488,7	\$13.488,7

Kiwi					
Kakiara	\$13.488,7	\$13.488,7	\$13.488,7	\$13.488,7	\$13.488,7
Uvilla					
Peruvian	\$15.281,3	\$15.281,3	\$15.281,3	\$15.281,3	\$15.281,3

Elaborado por: la autora

4.5.10.3.8 Resumen de la evaluación financiera

Tabla 91.

Indicadores financieros

Indicadores	Resultado
Costo de capital	6,19%
TMR	8,04%
VAN	\$349.539,03
TIR	76%
Relación Costo Beneficio	3,94
	un año, tres
	meses, veinte y un
	días.
Periodo de recuperación	
PE en dólares	
Año 1	\$ 9.717,20
Año 2	\$ 8.833,65
Año 3	\$ 8.833,65
Año 4	\$ 8.833,65
Año 5	\$ 9.717,20

Elaborado por: la autora

4.5.10.3.9 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad, permite analizar el impacto en la rentabilidad que tiene sobre las variables dependientes, tales como:

Volumen de Producción

El proyecto se desempeñará en la gran mayoría en el volumen de producción de los cultivos de fruta, por lo tanto, es indispensable realizar este estudio de sensibilidad de la variable. El volumen de producción puede verse afectado por las plagas, enfermedades y cambios radicales

de clima. Por lo que se valora una reducción del 10% de la producción de las frutas; por lo tanto, no se estarían produciendo los 19000 kg por futa, sino 1900kg, anuales por fruta.

Para efectos de la reducción de la producción se detallan a continuación:

Tabla 92.

Volumen de pérdida

Árbol de fruta	Kilogramos	Pérdida
1 Manzana	15	5 kilos
Ana		
1 Manzana	15	5 kilos
Delicia		
1 Durazno	15	5 kilos
1 Kiwi	15	5 kilos
1 Uvilla	12	3 kilos

Elaborado por: la autora

4.5.10.3.10 Conclusiones de la evaluación financiera.

Por medio del estudio financiero se elaboró la proyección de costos, gastos e ingresos en un tiempo de cinco años de permanencia del proyecto; así como también se determinó el precio de venta al público mediante el análisis de los elementos de producción y comercialización de las frutas.

La evaluación financiera a través de la aplicación de los indicadores financieros, permitió comprobar que el proyecto es factible, puesto que los resultados son beneficiosos económicamente y la inversión se recupera en un año y seis meses.

Finalmente, en el análisis de sensibilidad se estableció que el proyecto es rentable por lo cual, orienta la asignación de recursos a las distintas áreas del mismo; por ello se considera que incrementar la producción de los cultivos de fruta para el negocio es factible.

4.6 Estudio Organizacional

4.6.1 Introducción.

El estudio organizacional se enmarca, en mostrar la propuesta de la empresa sobre la cual, se va a basar el negocio, orientándose a determinar las cuatro funciones administrativas en el ámbito de la planeación, organización, dirección y control mostrando el mecanismo legal adecuado, para formalizar su actividad en el mercado.

Como se indicó en el capítulo III respecto al Diagnostico la empresa “L&M” actualmente no dispone de una planificación estratégica, organigrama estructural, procesos, políticas, controles y procedimientos definidos ni documentados, razón por la cuál a continuación se propone el siguiente estudio organizacional:

4.6.2 Objetivo

Establecer la propuesta de distribución del negocio, a través de una estructura organizacional.

4.6.3 La Empresa

4.6.3.1 Nombre de la empresa o razón social

El nombre o la razón social, es la designación por la cual, se conoce a una entidad legal, la designación debe ser corta y concisa, fácil de recordar por los clientes.

En tal sentido, la empresa de producción y comercialización de frutas se encuentra denominada como “L&M” el cual nació de los apellidos de los propietarios del negocio y así se mantendrá.

4.6.3.2 Logotipo

El logotipo que se sugiere está diseñado con los colores turquesa y verde, que simbolizan el confort, la armonía y relajación puesto que, se relacionan con la pureza y limpieza del océano.



Figura 35. Logotipo
Elaborado por: la autora

4.6.3.3 Slogan

No necesitas comer menos sino comer bien, endulza tu vida con una fruta.

El Slogan representa a la alimentación sana que deben tener las personas, eso motivará a los consumidores a adquirir frutas, por lo cual los clientes necesitaran abastecerse de frutas.

4.6.3.4 Misión

Somos una empresa encargada de proveer frutas frescas de calidad, basado en las buenas prácticas de manufactura, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y brindándoles productos de calidad.

4.6.3.5 Visión

“L&M” para el año 2030 pretende ser una empresa productora y comercializadora de frutales líder del norte del país, brindando la mejor calidad, compromiso y servicio, con miras a la exportación.

4.6.3.5 Objetivos estratégicos

1. Satisfacer las necesidades de los clientes, a través de la inserción de nuevos cultivos frutales.
2. Establecer buena relación con los clientes, por medio de la comunicación participativa, que enfatice la armonía entre el productor y cliente.
3. Renovar el proceso de brotación de las yemas florales, para el incremento de la producción de frutas.
4. Evaluar el desempeño del personal mediante los indicadores de eficiencia y eficacia.
5. Hacer publicidad por medio de catálogos virtuales en una página web.

4.6.3.6 Valores corporativos

Honestidad

Trabajar con transparencia para generar confianza en los clientes que se sientan seguros de adquirir nuestros productos.

Responsabilidad

Entregar los pedidos a tiempo de la forma que requiera el cliente.

Liderazgo

Incentivar al trabajo en equipo, para así cumplir todos con las metas planteadas.

Conciencia Medioambiental

La conservación del ecosistema es muy importante, es por esto que se trabaja con productos que no dañen al medioambiente; sino que a través de las actividades frutícolas se ayuda a mejorar el ecosistema.

4.6.3.7 Políticas empresariales

- Los empleados de la empresa regirán su comportamiento de acuerdo a las políticas internas definidas para éste efecto.

- Los empleados cumplirán con el horario de trabajo establecido, para lo cual realizarán el registro de ingreso y de salida.
- Se debe guardar absoluta confidencialidad de la información interna propia de la empresa, así como de sus políticas y procesos.
- Las remuneraciones y los beneficios sociales de los empleados estarán acorde a la legislación laboral y el mercado.
- Para la selección y contratación de personal se tomará en cuenta, los conocimientos y la experiencia de cada candidato para desempeñar las diferentes actividades.
- Cada trabajador será el responsable de cuidar herramientas, materiales e insumos que les sean entregados.
- Se fomentará el compañerismo y la participación activa de cada trabajador.
- Relacionarse de manera amable con los clientes ofreciendo un trato agradable, además de la atención personalizada con el cliente.

4.6.4 Organigrama estructural

La estructura organizativa es una gráfica que ayudara a reconocer mediante una imagen visual, los distintos niveles jerárquicos que existen en la entidad.

Como ya se indicó anteriormente la empresa “L&M” en la actualidad no dispone de un organigrama estructural razón por la cuál a continuación se propone el siguiente:

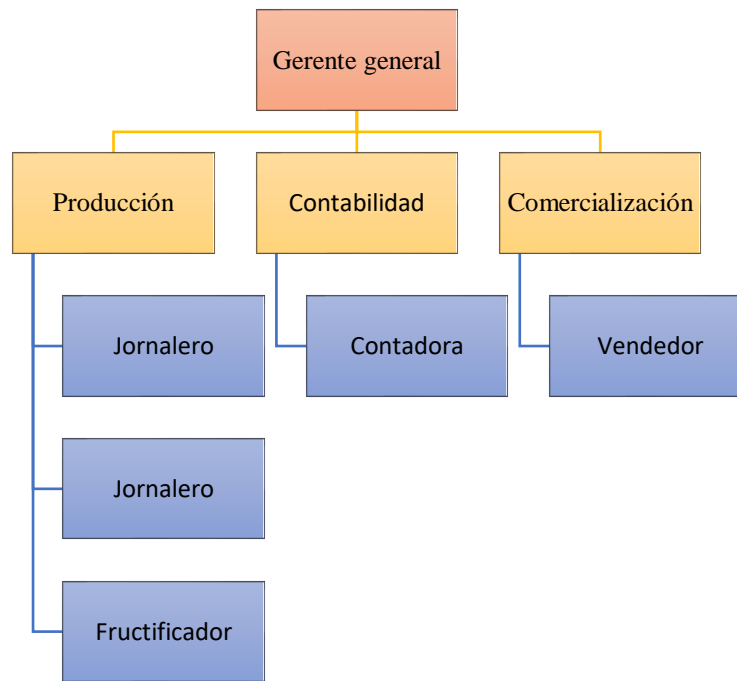


Figura 36 Estructura Organizativa de la empresa L&M
Fuente: Investigación documentada

4.6.4.1 Niveles administrativos

Con el fin de conseguir los objetivos señalados de una forma eficaz, se definen los niveles administrativos de la siguiente manera:

4.6.4.1.1 Nivel directivo

El gerente propietario quién es el representante legal de la empresa, establece el plan estratégico y productivo de la empresa, así como también da seguimiento a cada una de las actividades desarrolladas en cada proceso de producción de los cultivos y ventas. El representante legal realiza un análisis minucioso de los estados financieros y las obligaciones con el SRI, además se debe realizar la publicidad de las frutas que se producen y las que se van a producir mediante un estudio de mercado.

4.6.4.1.2 Nivel asesor

En el nivel asesor se encuentra el contador, puesto que es un profesional que ayuda e interpretar la contabilidad de la entidad, acerca del funcionamiento de la misma, realizará su trabajo a medio tiempo.

4.6.4.1.2 Nivel operativo

Se encuentra el personal conformado por los dos jornaleros que intervienen directamente con el proceso de producción y un chofer para la comercialización y ventas.

4.6.5 Manual de funciones

A continuación, se detalla el manual de funciones, en el cual se puntualizan las funciones y los perfiles profesionales para desempeñar el cargo en la empresa

Tabla 93.

Manual de funciones del Gerente



Nivel directivo

Cargo: Gerente/ Propietario

Objetivo del Área

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.

Perfil

- Profesional en las áreas de ingeniería agronomía y agropecuaria
- Conocimiento en el manejo de personal
- Experiencia 2 años
- Habilidades en gestión de compras, indicadores agrícolas y liderazgo.

Funciones

- Representar de manera legal a la empresa
- Supervisión monitoreo de las técnicas de manejo de los cultivos
- Diseño y control de indicadores agrícolas, administrativos, calidad y cumplimiento.
- Monitorear y supervisar los procesos de cosecha, postcosecha
- Control del pago de nómina administrativa y mano de obra
- Promover los planes de apoyo a los trabajadores o incentivos
- Programar reuniones periódicas con su equipo de trabajo
- Actualizar sus conocimientos referentes a la inserción de nuevos cultivos

Elaborado por: la autora

Tabla 94.

Manual de funciones del Contador

Nivel Asesor
Cargo: Contador



Objetivo del Área

Proporcionar información de los actividades económicas, financieras y sociales realizados de forma ordenada, continua sobre el desenvolvimiento de la entidad

Perfil

- Título mínimo de tercer nivel en contabilidad o carreras a fines
- Capacidad de análisis y síntesis
- Interés por la investigación
- Habilidad para la negociación
- Responsabilidad

Funciones

- Cumplir con la normativa legal contable y tributaria vigente
 - Controlar los ingresos y egresos presupuestados
 - Ejecutar el sistema contable establecido
 - Realizar balances contables acorde a la normativa legal
 - Preparar, analizar los estados financieros
 - Emisión de opinión, observaciones y recomendaciones
-

Elaborado por: la autora

Tabla 37


Manual de funciones para jornaleros

<p><i>Nivel Operativo</i> <i>Cargo: Jornaleros</i></p>	
<p>Objetivo del Área Aplicar tratamientos fitosanitarios en los cultivos</p>	
<p>Perfil</p> <ul style="list-style-type: none">• Título mínimo nivel escolar• Conocimientos en las labores agrícolas• Experiencia en la recolección de frutas	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none">• Preparar las tierras para las siembras y trasplantes• Manejar y conducir los cultivos• Manejo de la post cosecha• Cuidado de los cultivos a través del deshierbo• Riego, abonado y aplicación de tratamiento a los cultivos• Recolección y clasificación de los cultivos	

Elaborado por: la autora

Tabla 95.

Manual de funciones Vendedor

<p><i>Nivel Operativo</i> <i>Cargo: Vendedor</i></p>	
--	--

Objetivo del Área

Satisfacer las necesidades de los clientes con el producto

Perfil

- Demostrar compromisos, determinación y entusiasmo en el trabajo
- Habilidades o cualidades como son tener buena memoria, ser creativo, facilidad de palabra
- Habilidad para encontrar clientes

Funciones

- Fidelizar clientes
- Asesorar a los potenciales compradores
- Mostrar seguridad, confianza
- Cuidar la imagen de la organización
- Elaborar y comunicar un reporte de ventas

Elaborado por: la autora

4.6.6. Mapa de procesos

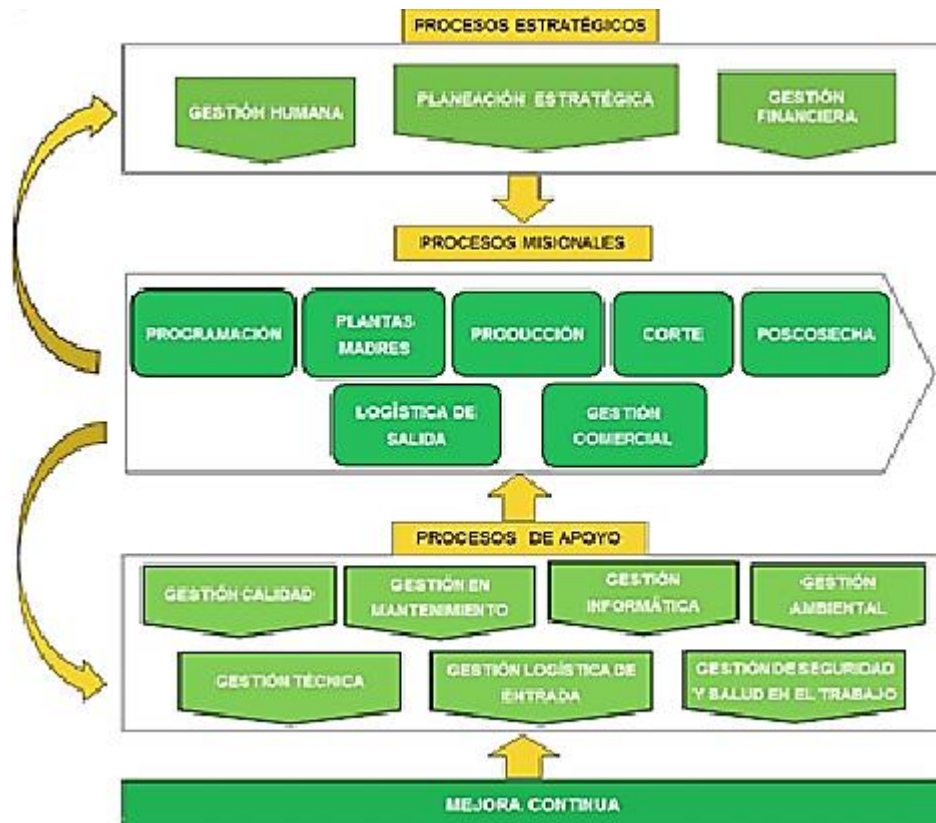


Figura 37. Mapa de procesos
Elaborado por: la autora

4.6.7 Constitución jurídica

4.6.7.1 Nombre o Razón social

La empresa “L&M” se clasifica dentro del sector privado, dedicada a la producción y comercialización de frutas entre las que destaca: manzana Ana, manzana Delicia, durazno Diamante, kiwi Kakiara y uvilla Peruvian en el cantón Antonio Ante.

4.6.7.2 Figura Jurídica

La empresa “L&M” se constituirá según el art. 53 y 56 del código orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en el cual detalla que las pequeñas microempresas deberán contar de 1 a 9 trabajadores, con ingresos anuales iguales o menores a \$ 1000.000,00; el estado oferta diferentes incentivos para la producción y comercio dentro del territorio ecuatoriano a través, de impulsos y desarrollo de la banca pública con créditos a los pequeños productores con tasas de interés más bajas del mercado. Así como también acogerse a las deducciones del 100% por la contratación de nuevos trabajadores durante cinco años.

4.6.7.3 Domicilio.

La empresa L&M está ubicada en Ecuador, provincia Imbabura, cantón Antonio Ante, parroquia San Roque, barrio La Merced en las calles García Moreno y Santa Bertha.

4.6.7.4 Requisitos legales y tributarios para el Funcionamiento.

Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Es el número de identificación establecido para una persona natural o jurídica, los cuales son los responsables de los bienes u obligaciones de la entidad y por lo cual está obligado a pagar tributos. A continuación, se detalla los requisitos para obtener el RUC:

- Inscribirse en el registro único de contribuyentes.
- Emitir comprobantes de venta autorizados sean notas de venta, facturas, etc.
- Llevar un registro de las compras y gastos relacionados con el giro del negocio.
- Presentar declaraciones pertinentes de manera puntual, evitando las multas, notificaciones por incumplimiento de pago, de acuerdo al noveno dígito del RUC. Para la declaración del IVA se realizará de manera mensual en el formulario 102^a y el impuesto a la Renta una vez al año.

Pero también se puede hacer el trámite en línea a continuación tal como se detalla:

- Ingresar al SRI en línea [www,sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) con el usuario y contraseña
- Seleccione “Registro” en la opción RUC dentro del menú general
- Ingrese toda la información solicitada como: medios de contacto, dirección domiciliaria, actividades económicas, dirección de la entidad y su actividad económica principal.
- Confirmar la transacción realizada mediante el mensaje que recibirá en su correo electrónico.

Patente municipal

La patente municipal es un impuesto cobrado por municipio a toda persona natural o jurídica, que practique actividades de comercio, industria, financieras, inmobiliarias y profesionales.

- Copia de la cédula y certificado de votación del representante legal.
- Copia de la planilla de servicios básicos
- Nombramiento del representante legal

Permiso de Bomberos

Los requerimientos para obtener el permiso del cuerpo de bomberos del cantón Antonio

Ante son:

- Copia de RUC
- Copia de cédula del representante legal
- Copia de la patente municipal
- Solicitud de inspección

Requisitos IESS

El empleador debe registrar a sus empleados para su afiliación al seguro a continuación, se detalla los requisitos:

Registro como nuevo empleador

- Ingresar a la página www.iess.gob.ec
- Seleccionar la opción empleador-registro nuevo empleador
- Ingresar con el número de RUC o cédula de ciudadanía
- Ingresar los datos obligatorios que se encuentran marcados con un asterisco
- Terminar con el registro patronal e imprimir la solicitud de clave
- Acercarse a la agencia IESS más cercano con los documentos que han sido solicitados.

Registro del ingreso de un nuevo trabajador

- Ingresar al a página web del IESS
- Seleccionamos la opción empleadores
- Aviso de entrada
- Ingresamos al sistema por medio de la cédula y clave del empleador
- Ingresar el número de la cédula del afiliado
- Llenamos los datos solicitados
- Pulsamos aceptar, validar y enviar

4.6.7.5 Conclusiones del estudio organizacional

A través del estudio organizacional se estableció misión, visión, valores, políticas empresariales para el cumplimiento de todas las personas que conforman la productora y comercializadora de frutas L&M.

La empresa L&M tendrá una personería jurídica, puesto que va a ser una empresa con el cual el propietario logrará cumplir con todos sus objetivos de crecer e incrementar sus utilidades.

CAPÍTULO V

VALIDACIÓN

5.1 Introducción

La validación del plan de negocio, es la evaluación de la viabilidad del mismo, tomando en cuenta los resultados obtenidos en cada capítulo desarrollado antes de que sea publicado, para el desarrollo de la validación se practicará una matriz, en donde los docentes técnicos valoraran cada capítulo con un puntaje, con el fin de identificar si la presente propuesta de negocio es factible o no.

5.2 Descripción del estudio

5.2.1 Objetivo

Validar el plan de negocios para potenciar la comercialización y producción de frutas de la empresa L&M, ubicada en el cantón Antonio Ante, ciudad de Atuntaqui, provincia Imbabura, por medio de la aplicación una metodología que permita obtener un resultado cuantitativo con miras a reconocer si la propuesta es viable o no.

5.2.2 Equipo de trabajo

Las personas que integran esta propuesta en función a su desarrollo y a su validación:

Tabla 96.

Equipo de trabajo

Docentes técnicos	Docente tutora	Autora
Mgs. Sandra Guevara López	Mgs. María Gabriela Arciniegas Romero	Alexandra Elizabeth Lomas Medina

Elaborado por: la autora

5.3 Metodología de verificación

El método se enmarca en una matriz que permitirá evaluar aspectos fundamentales de cada uno de los capítulos con el objeto contar con criterios y evaluación unificada.

5.3.1 Factores a validar

En esta fase se puntualizará cada de unos de los aspectos de capítulo con criterios concretos, los cuales van hacer validados por los docentes técnicos expertos asignados.

Tabla 97.

Factores a validar

Capítulo	Factor para validar
Fundamentación Teórica	Sustento técnico
Procedimientos Metodológicos	Tipo, método y técnicas de investigación
Diagnóstico Situacional	Planteamiento de oportunidad diagnóstica Análisis interno Identificación de la demanda potencial
Estudio de Mercado	Análisis del balance Oferta-Demanda Planteamiento de estrategias de comercialización Análisis de la Micro localización
Estudio Técnico	Selección y justificación de la capacidad instalada Planteamiento de la ingeniería del proyecto Determinación de la Inversión para el proyecto
Estudio Financiero	Indicadores financieros Resultados Estudio Comparativo de resultados económicos
Estudio Organizacional	Estructura Organizacional

Elaborado por: la autora

5.3.2 Método de calificación

Para la calificación se establece los siguientes criterios:

Tabla 98.

Criterios de calificación

Calificación	Interpretación
1	Insuficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

Elaborado por: la autora

Los resultados se especifican de acuerdo a la viabilidad como son:

- **Factible**

Denota que la idea de negocio presentada sea realizable, sustentable apropiada y que esté acorde con la investigación, comprobando su validez.

- **Medianamente Factible**

Significa que se encontraron elementos que se pueden corregir en el proyecto, o también existen debilidades que no afectan considerablemente al desarrollo del plan de negocios.

- **No factible**

- Esto quiere decir que la propuesta de negocio no muestra ningún tipo de resultados positivos que otorgue la viabilidad.

5.3.3 Rango de interpretación

Los rangos de análisis para cada criterio se estipularon de acuerdo al grado de tolerancia, con lo cual se aprobará de modo integral el proyecto y emitiendo los puntos de vista en base a las calificaciones otorgadas.

Tabla 99.

Calificación

Criterios	Calificación
Factible	100% - 90%
Medianamente Factible	89,99% - 70%
No Factible	Menor a 70%

Elaborado: la autora

Tabla 100.

Porcentaje de calificación

Factores	Porcentajes
Fundamentación Teórica	10%
Procedimientos Metodológicos	10%
Diagnóstico Situacional	10%
Estudio de Mercado	20%
Estudio Técnico	20%
Estudio Financiero	20%
Estudio Organizacional	10%
Total	100%

Elaborado por: la autora

5.4 Resultados

Los resultados se muestran con las tablas a continuación:

Tabla 101.

Validación

MATRIZ DE VALIDACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS PARA POTENCIAR COMERCIALIZACIÓN Y PODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA L&M UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA IMBABURA, ECUADOR

EMPRESA L&M

Validado por:
Fecha:

Capítulo	Factores	Porcentajes	Calificación	Resultados	Observaciones
I	Fundamentación Teórica	10%			
II	Procedimientos Metodológicos	10%			
III	Diagnóstico	10%			
	Estudio de mercado	20%			
IV	Estudio Técnico	20%			
	Estudio Financiero	20%			
	Estudio Organizacional	10%			
Total		100%			

Firma

Elaborado por: la autora

5.4.1 Calificación e interpretación

MATRIZ DE VALIDACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS PARA POTENCIAR LA COMERCIALIZACIÓN Y PODUCCIÓN DE LA
MICROEMPRESA L&M UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUL, PROVINCIA IMBABURA,
ECUADOR

EMPRESA L&M

Validado por: Lcda. Gabriela Arciniegas

Fecha:

Capítulo	Factores	Porcentajes	Calificación	Resultados	Observaciones
I	Fundamentación Teórica	10%	9	0,9	
II	Procedimientos Metodológicos	10%	10	1,0	
III	Diagnóstico	10%	9	0,9	
IV	Estudio de mercado	20%	9	1,6	
	Estudio Técnico	20%	8	1,6	
	Estudio Financiero	20%	8	1,6	
	Estudio Organizacional	10%	9	0,9	
Total		100%	62	8,7	

Firma



MATRIZ DE VALIDACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS PARA POTENCIAR LA COMERCIALIZACIÓN Y PODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA L&M UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA IMBABURA, ECUADOR

EMPRESA L&M

Validado por: Dr. Benito Scacco

Fecha: 12-04-2021

Capítulo	Factores	Porcentajes	Calificación	Resultados	Observaciones
I	Fundamentación Teórica	10%	0,9		
II	Procedimientos Metodológicos	10%	1		
III	Diagnóstico	10%	0,9		
IV	Estudio de mercado	20%	1,8		
	Estudio Técnico	20%	1,8		
	Estudio Financiero	20%	1,8		
	Estudio Organizacional	10%	1		
Total		100%	9,2		

Firma



MATRIZ DE VALIDACIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS PARA POTENCIAR LA COMERCIALIZACIÓN Y PODUCCIÓN DE LA
MICROEMPRESA L&M UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, PROVINCIA IMBABURA,
ECUADOR**

EMPRESA L&M

Validado por: Ing. Sandra Guevara

Fecha: 10 de abril de 2021

Capítulo	Factores	Porcentajes	Calificación	Resultados	Observaciones
I	Fundamentación Teórica	10%	9	0,9	
II	Procedimientos Metodológicos	10%	9	0,9	
III	Diagnóstico	10%	9	0,9	
	Estudio de mercado	20%	9	1,8	
	Estudio Técnico	20%	8	1,6	
IV	Estudio Financiero	20%	8	1,6	
	Estudio Organizacional	10%	10	1	
	Total	100%	62	8,7	

Firma



El resultado que adquirió el plan de negocios para la empresa L&M productora y comercializadora de frutas es favorable ya que, su puntuación es de 8,86 puesto que, el trabajo de investigación se realizó de acuerdo a las necesidades de la organización, en cumplimiento con los criterios de presentación y evaluación por parte del tribunal examinador.

Conclusiones

El cantón Antonio Ante, tiene una ubicación que apoya al cultivo de árboles frutales; es decir, posee condiciones edafoclimáticas que mejoran las actividades agrícolas necesarias para la ejecución adecuada del proyecto de negocio. Las frutas como la manzana Ana, manzana Delicia, durazno Diamante, kiwi Kakiara y uvilla Peruvian son las más apetecidas por los comerciantes y consumidores del cantón, porque poseen un alto valor nutricional, puesto que cada persona está optando por alimentarse saludablemente.

Con el estudio técnico se comprobó que el barrio La Merced de San Roque, es el lugar apropiado para cultivar e insertar nuevos cultivos frutales, por su disponibilidad de servicios básicos, agua de regadío que es indispensable para el crecimiento de los árboles frutales. Por otra parte, con el estudio financiero se logró comprobar que el proyecto es viable gracias a la aplicación de los indicadores como son el VAN y el TIR, las cuales son positivas, además el Período de recuperación del proyecto será de un año, seis meses, lo cual es muy bueno.

Recomendaciones

Es recomendable que el fruticultor participe en las capacitaciones que ofrece AGROCALIDAD, con la finalidad de incrementar sus conocimientos para el cultivo de sus frutales. En relación con el estudio financiero es fundamental estar informado acerca del incremento o disminución de las tasas de interés de los préstamos que ofrece BanEcuador a los agricultores.

Establecer nuevas estrategias para llegar al cliente mediante las herramientas tecnológicas que ayudan a mejorar la relación entre productores y comerciantes. Es indispensable que quien acoja el presente plan de negocios en la empresa L&M, debe vigilar por el cumplimiento de las normas, políticas que establecen en la entidad para así alcanzar todos los objetivos y metas planteadas.

Bibliografía

- Román Fuentes , J. C. (2017). *Estados financieros*. Madrid: ISFE.
- Agro-tecnología. (2018). *Agro-tecnología*. Obtenido de Agro-tecnología: https://www.agro-tecnologia-tropical.com/productividad_agricultura.php
- Alibers, P. (2015). *Guía para la identificación de proyectos* . Lima: IICA.
- Arboles y frutales. (5 de 2018). *Arboles y frutales*. Obtenido de Arboles y frutales: <https://arbolesfrutales.org/tipos-de-poda/>
- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos* . México: MC Graw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (08 de 2020). *BCE*. Obtenido de BCE: <https://www.google.com/search?q=banco+central+del+ecuador+tasa+de+interes&oq=banco+central+del+ecuador+tasa+de+interes&aqs=chrome.0.0l8.11464j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- BanEcuador. (6 de Agosto de 2020). *BanEcuador*. Obtenido de BanEcuador: <https://www.banecuador.fin.ec/tasas-de-interes/>
- BCE. (2019-2020). *Inflación*. Obtenido de Inflación: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202007.pdf>
- Bióloga, D. A. (19 de Octubre de 2017). *Naturaleza Paradais Sphynx*. Obtenido de Naturaleza Paradais Sphynx: <https://naturaleza.paradais-sphynx.com/plantas/tipos-de-frutas/manzana-propiedades-tipos-manzano-arbol.htm#caracteristicas-de-la-manzana>
- Cadena, P. (2018). *Amazonic Fresh*. Obtenido de Amazonic Fresh: <http://amazonicfresh.com/uvilla.htm>
- Carbonell Valdivia, J. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Lima: Macro EIRL.

- Carvallo, L. (2015). *Diagnóstico*. Madrid: CSC.
- Castro Vargas, G. (5 de 2020). *meic*. Obtenido de meic: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>
- CEPAL. (2015). *CEPAL*. Obtenido de CEPAL: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1060000340001_1060000340001FINAL_16-03-2015_19-27-37.pdf
- Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2015). *Administración de operaciones*. México: McGraw Hill.
- Chase, R. B., & Jacobs, R. F. (2015). *Administración de operaciones*. México: MC Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2018). *Parte 1 Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Mc Graw Hill.
- Chu Rubio, M. (2019). *Finanzas aplicadas teoría y práctica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Código orgánico de la Producción y comercio e inversiones. (21 de 08 de 2018). *LEXIS*. Obtenido de LEXIS: <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *LEXIS*. Obtenido de LEXIS: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Décaro Santiago, L. A. (2015). *Plan de negocios*. México: CU ZUMPANGO.
- Diario el Universo. (1 de 01 de 2020). *Diario el Universo*. Obtenido de Diario el Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/17/nota/7694286/salario-basico-unificado-sueldo-incremento-ministerio-trabajo>
- Diario LA HORA. (16 de Abril de 2015). Diario La hora. *Diario La hora*.
- Diario la Hora. (2 de 11 de 2015). Ecuador e Imbabura rica en diversidad Agrícola. *Ecuador e Imbabura rica en diversidad Agrícola*.

- Diario La Hora. (16 de abril de 2015). Uvilla, podría curar la diabetes. *Uvilla, podría curar la diabetes*.
- Díaz, J. A. (2017). *Comercialización de los productos y servicios de la ciencia retos y perspectivas*. Cuba: redalyc.
- Donet Sepúlveda, J. (2016). *Plan de marketing para la creación de una marca infantil*. Valencia: ciencias.
- Eastern University. (10 de Septiembre de 2019). *Infobae*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/2013/09/18/1509859-los-padres-tan-atentos-como-las-madres-la-dieta-familiar>
- Ecuadorencifras.gob.ec. (2017). *Ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de Ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Municipios_2017/Agua_potable_alcantarillado-2017/DOCUMENTO_METODOLOGICO%20AGUA%202017.pdf
- ESPAC . (Septiembre de 2018). *ESPAC*. Obtenido de ESPAC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2018/Presentacion%20de%20principales%20resultados.pdf
- Europeo. (27 de 03 de 2017). *Rajapack*. Obtenido de Rajapack: <https://www.rajapack.es/blog-es/productos/cajas-plastico-almacenaje/>
- Ferrell , O. F., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage.
- Frutas y Hortalizas. (2020). *Frutas y Hortalizas*. Obtenido de Frutas y Hortalizas: <https://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Presentacion-Kiwi.html>
- García, M. (2018). *PROADE*. Obtenido de PROADE: <https://www.asociacionproade.org/blog/las-causas-de-la-pobreza/>

GeoImbabura. (14 de 04 de 2017). *Mapa de tipo de clima de Imbabura*. Obtenido de Mapa de tipo de clima de Imbabura: https://imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/sil/informadato/Clima_Metadato.pdf

Grupo GISAI. (2015). *VI Encuentro Nacional de Investigación Formativa*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Heizer , J., & Render, B. (2015). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.

Hernandez Sampieri, R. (2017). *Metodología de la investigación*. México: MCGrawHill.

Hernández Sampieri, R. (2017). *Metodología de la investigación sexta edición*. México: McGrawHill.

Hurtado, O. (2018). *Las costumbres de los ecuatorianos*. Colombia: Grupo editorial House.

Hurtado, O. (2018). *Las costumbres de los ecuatorianos*. Colombia: Grupo editorial House.

idalberto, C. (2018). *Parte I Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Mc Graw Hill.

INEC . (12 de 2019). *INEC* . Obtenido de INEC : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-telefonica/>

INEC. (Febrero de 2017). *INEC*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Febrero-2017/Reporte_inflacion_201702.pdf

INEC. (2017). *Proyección Censos*. Obtenido de Censos: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf

INEC. (15 de 07 de 2019). *INEC*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Junio-2019/Boletin_tecnico_pobreza_y_desigualdad_junio_2019.pdf

INEC. (Mayo- Junio de 2020). *INEC*. Obtenido de INEC:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-telefonica/>

INEC. (2020). *INEC*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INEC. (09 de 2020). *INEC*. Obtenido de INEC:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Septiembre-2020/01%20ipc%20Presentacion_IPC_sep2020.pdf

InfoAgro. (2017). *InfoAgro*. Obtenido de InfoAgro:
https://www.infoagro.com/frutas/frutas_tradicionales/manzana.htm

Infoagro. (2017). *Infoagro- Cultivo de Kiwi*. Obtenido de Infoagro- Cultivo de Kiwi:
https://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/kiwi.htm

Kong, K., Merrill, A., & Rinne, L. (2018). *Las cinco elecciones en el camino hacia na productividad extraordinaria*. Madrid: Conecta.

Lavalle Burguete, A. C. (2018). *Anàlisis financiero*. España: Editorial Digital UNID.

Leal Cid, P. (2015). *Còmo y donde buscar fuentes de investigaciòn*. Barcelona: InpintedinSpain.

Ley de Economía Popular y Solidaria. (23 de 10 de 2018). *SEPS*. Obtenido de SEPS:
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>

Ley Humanitaria. (19 de 06 de 2020). *LEXIS*. Obtenido de LEXIS:
https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf

Ley orgánica de régimen tributario. (28 de 12 de 2015). *Dirección Nacional Jurídica*. Obtenido de Dirección Nacional Jurídica:
<C:/Users/ALEXITA/Downloads/20151228%20LRTI.pdf>

- López Sobaler, A. M. (2016). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112016001000006
- Luisa, R. M., & Llanes, J. (2015). *El trabajo de fin de master fases para la elaboración y sugerencias para evaluarlo*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Luna Gonzáles, A. (2017). *Plan estrègico de negocios*. Madrid: Snaos.
- MAGAP. (2018). *MAGAP*. Obtenido de MAGAP: <https://www.agricultura.gob.ec/rendicion-de-cuentas-2019/>
- Mankiw, G. N., & Taylor, M. P. (2017). *Economía*. Madrid: Paraninfo.
- Mapnall. (2018). *Mapnall*. Obtenido de Mapnall: http://www.mapnall.com/es/Mapa-Provincia-de-Imbabura_1105774.html
- Moyano Castillejo, L. E. (2015). *Plan de negocios*. Perú: <https://books.google.com.ec/books?id=j7wtDwAAQBAJ&pg=PT49&dq=que+es+la+demand+insatisfecha&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjRiuLj4NXrAhVkpVvKkHelXDKwQ6AEwAnoECAMQAg#v=onepage&q=que%20es%20la%20demanda%20insatisfecha&f=false>.
- Navarro Chávez, J. (2016). *Epistemología y metodología*. México: Grupo editorial patria.
- Navarro Chávez, J. C. (2016). *Epistemología y metodología*. México: Grupo editorial patria.
- Nuño, P. (2017). *Investigación Mercados*. Madrid: emprende.
- OMS. (20 de 12 de 2019). *OMS*. Obtenido de OMS: https://www.who.int/elena/titles/fruit_vegetables_ncds/es/
- Padua, J. (2016). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Barcelona: Copyright.
- PDOT de la provincia de Imbabura. (2015-2035). *Imbabura.gob.ec*. Obtenido de Imbabura.gob.ec: https://www.imbabura.gob.ec/phocadownload/K-Planes-programas/PDOT/PDOT_IMBABURA_2015-2035_REFORMADO_2018.pdf

Perdiger Farré, M. (2015). Estrategias empresariales de la gran distribución de fruta fresca en España. Lleida, España.

Pichincha, B. E. (9 de 2020). *Banco Pichincha*. Obtenido de Banco Pichincha: <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/TARIFARIO%20UNIFICADO%20INFORMATIVO%20AGENCIA%20-%2001-09-2020.pdf?ver=2020-09-01-090748-057>

Plan de Desarrollo Estratégico de la provincia de Imbabura. (2019). *Plan de Desarrollo Estratégico de la provincia de Imbabura*. Obtenido de Plan de Desarrollo Estratégico de la provincia de Imbabura: <https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/K-Planes-programas/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2019.pdf>

Plan de desarrollo local. (2019). *Plan de desarrollo local*. Obtenido de Plan de desarrollo local.

Plan de desarrollo y ordenamiento territorial GAD . (14 de 07 de 2020). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial GAD* . Obtenido de Plan de desarrollo y ordenamiento territorial GAD : http://www.antonioante.gob.ec/AntonioAnte/images/PDF/2020/06/v5_PDOYT_ANTONIO_ANTE_FINAL_29_de_junio_de_2020.pdf

Plan nacional de desarrollo del Buen Vivir 2017- 2021. (22 de 09 de 2017). *Consejo nacional de planificación (CNP)*. Obtenido de Consejo nacional de planificación (CNP): https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Plan nacional de riego y drenaje de Imbabura. (2017 - 2037). *Imbabura.gob.ec*. Obtenido de Imbabura.gob.ec: <https://www.imbabura.gob.ec/phocadownload/K-Planes-programas/PLAN%20PROVINCIAL%20DE%20RIEGO%20Y%20DRENAJE%20DE%20IMBABURA%202017-2037.pdf>

Planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los cantones Ibarra, Antonio Ante, Otavalo, Pimampiro, Urcuquí. (2014-2019). <https://www.imbabura.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.imbabura.gob.ec/>: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA1/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/IMBABURA/IBARRA/INFORMACION_GAD/01%20CANTON%20IBARRA_PDOT/1%20Plan%20de%20Desarrollo%20y%20Ordenamiento%20Territorial%20del%20Cant%20C3%B3n%20Ibarra/PARTE%201%20-%20PLAN%20IBARRA%202031.p

Regalado Hernandez , R. (2017). *Las MIPYMES en latinoamérica*. Brasil: Consejo Iberoamericano Español.

Remo. (2016). *El negocio*. Cuba.

Ruiz Gómez, A. (2015). *20 Hábitos para una alimentación saludable*. Madrid: Kolima.

SNI . (2017). *SNI PDOT GAD Antonio Ante*. Obtenido de SNI PDOT GAD Antonio Ante: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1060020100001_Diagnostico%20SR%202015-DEFINITIVO%20PARA%20SUBIR_15-05-2015_08-37-33.pdf

SNI. (2015). *SNI*. Obtenido de SNI: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA1/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/IMBABURA/ANTONIO_ANTE/IEE/MEMORIAS_TECNICAS/resumen_ejecutivo_antonio_ante.pdf

SNI. (2015-2035). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la provincia de Imabura*. Obtenido de Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la provincia de Imabura: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1060000180001_PDOT%20IMBABURA%202015-2035_SIGAD_15-08-2015_22-50-42.pdf

SNI. (2017). *SNI*. Obtenido de SNI: https://iedg.sni.gob.ec/geoportalliedg/documentos/Plan_Geografico_Nacional_2015_2017.pdf

Solidario, B. (8 de 2020). *Banco Solidario*. Obtenido de Banco Solidario: <https://www.banco-solidario.com/sites/default/files/2019-05/activasmayo.pdf>

Universidad Autónoma del Caribe. (1 de junio de 2017). *Prospectiva*. Obtenido de Prospectiva: <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496251109005.pdf>

Valverde, A. (Febrero de 2015). *SNI*. Obtenido de SNI: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1060000340001_1060000340001FINAL_16-03-2015_19-27-37.pdf

Weinberger Villarán, K. (2017). *Plan de Negocios*. Perú: USAID.

Zorita Lloreda, E. (2016). *Plan de Negocios*. Madid: ESIC.

