



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE FINANZAS INTERNACIONALES

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de INGENIERO EN
FINANZAS INTERNACIONALES**

**Plan de Negocios para Determinar la Factibilidad de Apertura una Sucursal de la
Empresa COMAPRIM CIA. LTDA en la Ciudad de Santo Domingo. Santo
Domingo de los Tsáchilas.**

David Oswaldo Yépez Yáñez

Director: MBA. Pedro Antonio Mosquera Domínguez

Quito, febrero de 2021

Plan de Negocios para determinar la factibilidad de aperturar una sucursal de la
Empresa COMAPRIM CIA. LTDA en la Ciudad de Santo Domingo. Santo Domingo
de los Tsáchilas.

Por

David Oswaldo Yépez Yáñez

febrero de 2021

Aprobado:

Ing. Pedro, A, Mosquera, D, MBA. Tutor

Ing. Sandra, D, Villacis, M, Msc. PhD (c). Presidente del Tribunal

Ing. María, B, Castillo, Q, MBA. Miembro del Tribunal

Ing. Marco, V, Carrillo, G, MBA. Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ día, febrero, 2021
Ing. Pedro, A, Mosquera, D, MBA. Tutor.

Aceptado y Firmado: _____ día, febrero, 2021
Ing. María, B, Castillo, Q, MBA. Miembro del Tribunal.

Aceptado y Firmado: _____ día, febrero, 2021
Ing. Marco, V, Carrillo, G, MBA. Miembro del Tribunal.

_____ día, febrero, 2021

Ing. Sandra, D, Villacis, M, Msc. PhD (c).
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, David Oswaldo Yépez Yánez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado “Plan de Negocios para determinar la factibilidad de aperturar una sucursal de la Empresa COMAPRIM CIA. LTDA en la Ciudad de Santo Domingo. Santo Domingo de los Tsáchilas”, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



David Oswaldo Yépez Yánez

Correo electrónico: david.yepetz1987@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, David Oswaldo Yépez Yánez, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación “Plan de Negocios para determinar la factibilidad de aperturar una sucursal de la Empresa COMAPRIM CIA. LTDA en la Ciudad de Santo Domingo. Santo Domingo de los Tsáchilas”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, febrero, 2021.



David Oswaldo Yépez Yánez

Correo electrónico: david.yepes1987@hotmail.com

Dedicatoria

A Dios, todopoderoso, quien ha permitido bajo su santa voluntad, culminar mi carrera universitaria, le pido que me guíe y proteja en toda decisión profesional y personal.

A mi madre Carmela, maestra y ejemplo de vida, a quien debo lo que soy, apoyo incondicional en todo sentido para ser un mejor ser humano, ser útil para la sociedad y en especial para concluir esta etapa académica.

A mi esposa María Belén, mi amiga y compañera, quien con paciencia y amor me ha impulsado a crecer como persona y profesional, mi soporte en los momentos difíciles. Te amo.

Elevo una plegaria a Dios por la salud y pronta recuperación de mi hermano Juan Pablo.

Agradecimiento

A mis recordados Abuelos Arcesio (+) y Armida (+), a mis Tíos, Napoleón, Julia, Marcela, Odalia y Teresa Yáñez Villena, por todo lo que han sembrado en mí, en especial a mi Tío Huguito Yáñez (+), quien partió de este mundo terrenal pero que me acompaña siempre, fue por su guía que elegí a las Finanzas como campo de profesión.

A mis queridos maestros en cada una de las etapas académicas y de formación Isabel Gaibor, Mario Carrillo (+), Máximo Andrade, Ximena Álvarez, John Rosado, Esteban Arias, Diana González, Esteban Andrade, mi gratitud eterna por su enseñanza en valores y para ser un buen profesional.

A mi Tutor, Pedro Domínguez Mosquera MBA, por su paciencia y guía para concluir mi trabajo de titulación.

A mis queridos suegros María Elena y Luis, por su alegría y acompañamiento en esta etapa.

A mi buen amigo Rolando Atencia por su apoyo incondicional y Raúl Ocaña, querido amigo y compañero.

A la Universidad Internacional del Ecuador, modalidad en Línea, su planta docente y al personal administrativo en especial a David Sánchez, Fausto Nieto y Miriam Vásquez.

Al personal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., encabezado por su Gerente General, Fernando Alfaro Yáñez, por todas las facilidades para concluir el presente plan de negocios.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de titulación se ejecuta con el fin de terminar la factibilidad de la apertura de un punto de distribución y producción de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA en la ciudad de Santo Domingo, proyecto que contribuirá con el progreso del País, de los agricultores y generará una rentabilidad para los inversionistas y accionistas de la empresa, así mismo considera la actual situación del mercado, los inmediatos competidores para determinar la ventaja competitiva y la propuesta de valor. Así mismo se considera el estudio financiero y técnico que fundamenta de manera objetiva la canalización del ahorro a la inversión para la maximización de las utilidades en el mejor escenario posible.

Palabras claves: distribución, producción, competidores, canalización, inversión.

Abstract

This qualification work is executed in order to complete the feasibility of opening a distribution and production point of the COMAPRIM CIA company. LTDA in the city of Santo Domingo, a project that will contribute to the progress of the Country, of the farmers and will generate a profitability for the investors and shareholders of the company, likewise considers the current market situation, the immediate competitors to determine the competitive advantage and the value proposition. Likewise, the financial and technical study that objectively bases the channeling of savings into investment for the maximization of profits in the best possible scenario is considered.

Keywords: distribution, production, competitors, channeling, investment.

Tabla de contenido

Autoría del Trabajo de Titulación.....	iii
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Abstract.....	viii
Tabla de contenido.....	ix
Lista de Tablas.....	xv
Lista de Figuras	xviii
Lista de Ecuaciones	xx
CAPÍTULO 1	22
Introducción:.....	22
Objetivos.....	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
Justificación.	25
Análisis del Medio	27
Diagnóstico del nivel internacional	27
Diagnóstico del nivel nacional.....	28
Diagnóstico del nivel regional	30
Diagnóstico del nivel local	31

El Concepto del Negocio	32
Segmentos de clientes.....	35
Propuesta de valor	35
Canales.....	35
Relación con clientes	36
Flujo de ingresos.....	36
Recursos claves.....	36
Actividades claves	37
Socios clave	37
Estructura de costos	37
Definición y diseño del producto.....	38
Resumen	38
CAPÍTULO 2	40
ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO:	40
Análisis del Macro Entorno.....	40
Político - legal.....	40
Económico – industrial.....	42
Socio – cultural.....	43
Tecnológico	43
Análisis del Micro Entorno.....	46
Las fuerzas de Porter	46

Amenaza de entrada de nuevos competidores	46
Poder de negociación de los proveedores	47
Poder de negociación de los compradores.....	47
Amenaza de ingresos de productos sustitutos	47
Rivalidad de la industria	48
Cadena de Valor	48
Diagnóstico de la Situación	51
Análisis FODA	52
FODA cruzado.....	55
Matriz de evaluación interna	57
Matriz de evaluación externa.....	59
Los Consumidores: Criterios de Segmentación del consumidor, perfil y características.....	62
Análisis Cualitativo	63
Análisis Cuantitativo	67
Cálculo de la oferta insatisfecha	79
Cálculo de la demanda insatisfecha.....	82
Cálculo estimado de Ventas con la Proyección Estimada (considere tres escenarios conservador, optimista y pesimista)	84
Flujo de Ingresos Proyectados	86
Análisis de Riesgos.....	88
Resumen	89

CAPÍTULO 3	90
PLAN DE MARKETING Y VENTAS:.....	90
Establecimiento de Objetivos	90
Criterios de Marketing.....	90
Formulación de Estrategias.....	92
Aplicaciones Marketing Mix Promocional.....	96
Producto	97
Precio	97
Plaza / Canal de Distribución	98
Promoción.....	98
Mercadeo directo	99
Venta Directa / Fuerza de Ventas / Canal.....	99
Relaciones Públicas / Lobby.....	100
Publicidad (Masiva, Selectiva o de Contenidos por Redes Sociales, influencer, embajadores de marca)	106
Estrategia de diferenciación (ventaja competitiva y valor agregado)	109
Resumen	110
CAPÍTULO 4	112
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	112
Tamaño del Proyecto	112
Determinar la unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio	113

Cálculo de tiempo con modelo de producción con déficit	113
Análisis de los resultados:	115
Localización. Análisis de los Principales Criterios. Matriz de Localización	117
Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio.....	121
Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos Negocio y su Nivel de Acceso.....	123
Diseño del Proceso Productivo (flujograma).....	125
Diseño Organizacional. Estructura Organizacional y Funcional.....	126
Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización (considere las competencias).....	127
Gerencia del Talento Humano. Análisis de Subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración, Evaluación de Desempeño.....	132
Análisis del Marco Normativo	149
Constitución de la empresa.....	150
Entes reguladores, principales disposiciones y regulaciones al negocio..	150
Resumen	150
CAPÍTULO 5	152
EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	152
Costos de Inversión, Análisis Comparativo	152
Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo	158
Costos de Operación y Mantenimiento, análisis comparativo.....	160

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio.....	162
Evaluación Financiera	164
Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto.....	169
Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Período de recuperación) se recomienda establecer tres escenarios conservador, optimista y pesimista acorde a las ventas)	171
Análisis de sensibilidad	182
Balance del proyecto.....	184
Resumen	188
CAPÍTULO 6	190
Conclusiones y recomendaciones	190
Conclusiones.....	190
Recomendaciones	191
Limitaciones	192
Referencias	193
Apéndice A: Título del Apéndice	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice B: Títulos del Apéndice B	¡Error! Marcador no definido.

Lista de Tablas

Tabla 1 Impacto en los objetivos estratégicos internos	58
Tabla 2 Impacto en los objetivos estratégicos externos.....	61
Tabla 3 Cálculo de la muestra Santo Domingo de los Tsáchilas.....	69
Tabla 4 Datos para el cálculo de la muestra	69
Tabla 5 Formula para encuesta	71
Tabla 6 Pregunta 1 de Encuesta realizada	72
Tabla 7 Pregunta 2 de Encuesta realizada	73
Tabla 8 Resultados de encuesta, pregunta N.º 3	74
Tabla 9 Resultados de encuesta, pregunta N.º 4	76
Tabla 10 Resultados de encuesta, pregunta N.º 5	77
Tabla 11 Levantamiento de información empresas del sector.....	79
Tabla 12 Empresas competidoras en el mercado de Santo Domingo.....	79
Tabla 13 Nivel de ventas por empresa.....	80
Tabla 14 Participación en el Mercado por el nivel de ventas	81
Tabla 15 Detalle de consumo por sector.....	83
Tabla 16 Demanda Potencial	84
Tabla 17 Cálculo de la demanda por producto	84
Tabla 18 Tasa Media de Crecimiento Anual de las Ventas.....	85
Tabla 19 Nivel de Ventas COMAPRIM CIA. LTDA.	85
Tabla 20 Ventas Proyectadas de COMAPRIM CIA. LTDA.....	85
Tabla 21 Resumen de escenarios para COMAPRIM CIA. LTDA.....	86
Tabla 22 Flujo de caja proyectado.....	87
Tabla 23 Nivel de ventas para matriz BCG.	91

Tabla 24 Plan de Relaciones Públicas para la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.....	101
Tabla 25 Logo marca de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.....	105
Tabla 26 Variable y parámetros modelo de producción con déficit.....	114
Tabla 27 Modelo de producción con déficit.....	115
Tabla 28 Especificaciones mezcladora ASTIMEC	117
Tabla 29: Matriz de macrolocalización	118
Tabla 30 Matriz de Localización cualitativa	120
Tabla 31 Cálculo de área de acuerdo con el estudio técnico	121
Tabla 32 Especificaciones Computador HP One.....	124
Tabla 33 Diseño de perfiles profesionales necesarios.	129
Tabla 34 Formulario de análisis ocupacional.	134
Tabla 35 Tabla para salarios del personal de sucursal.....	139
Tabla 36 Abecedario de competencias.	140
Tabla 37Matriz de calificación por evaluación de desempeño.....	148
Tabla 38 Matriz de puntaje en evaluación de desempeño.	149
Tabla 39 Muebles y enseres Administración, Ventas y Producción	153
Tabla 40 Equipos Tecnológicos para Administración, Ventas y Producción ..	154
Tabla 41 Maquinarias y equipos para producción.....	155
Tabla 42 Cálculo de Costos de inversión activos fijos.....	157
Tabla 43 Cálculo para Inversión Capital De Trabajo	159
Tabla 44 Cálculo para Inversión Total	160
Tabla 45 Clasificación De Costos.....	161
Tabla 46 Cálculo del margen de contribución ponderado	162
Tabla 47 Presupuesto de producción	165

Tabla 48 Presupuesto total de materia prima.....	165
Tabla 49 Presupuesto total de materia prima directa.....	165
Tabla 50 Presupuesto de ingresos proyectados	166
Tabla 51 Salario para personal sucursal COMAPRIM CIA. LTDA.	167
Tabla 52 Salario para personal sucursal COMAPRIM CIA. LTDA., proyectado	167
Tabla 53 Estado flujo de efectivo del plan de negocios	168
Tabla 54 Datos para el cálculo de la TMAR	169
Tabla 55 Cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)	170
Tabla 56 Cálculo flujo neto de efectivo y flujo neto de efectivo acumulado	174
Tabla 57: Flujos netos de efectivo, descontado y acumulado, escenario pesimista	176
Tabla 58 Cálculo flujo neto de efectivo y flujo neto de efectivo acumulado escenario conservador.....	177
Tabla 59: Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario conservador	178
Tabla 60 Flujos netos de efectivo, descontado y acumulado, escenario conservador.....	179
Tabla 61 Cálculo flujo neto de efectivo y flujo neto de efectivo acumulado escenario optimista	180
Tabla 62 Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario optimista.....	181
Tabla 63 Resultados generales de los escenarios pesimista, conservador y optimista	183
Tabla 64 Presupuesto de ingresos.....	185
Tabla 65 Presupuesto de costos y gastos	186
Tabla 66 Estado de resultados proyectado.....	188

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Matriz CANVAS	34
Figura 2: Análisis del entorno PEST	45
Figura 3: Cadena de Valor COMAPRIM	49
Figura 4: FODA clases Investigación de mercados.....	51
Figura 5: FODA COMAPRIM CIA. LTDA.....	55
Figura 6: FODA cruzado COMAPRIM CIA. LTDA.....	56
Figura 7: Matriz de evaluación de factores internos.	57
Figura 8: Matriz de evaluación de factores externos.....	60
Figura 9: Mapa de empatía.	66
Figura 10: Proceso de diseño del muestreo	68
Figura 11: Resultados pregunta N.º 1.	72
Figura 12: Resultados pregunta N.º 2	73
Figura 13: Resultados pregunta N.º 3, afrecho.	74
Figura 14: Resultados pregunta N.º 3, trigo.	75
Figura 15: Resultados pregunta N.º 4	76
Figura 16: Resultados pregunta N.º 5	77
Figura 17 Resultados de encuesta, pregunta N.º 6.....	78
Figura 18: Resultados pregunta N.º 6	78
Figura 19: Mapa de georeferencia.	80
Figura 20: Fincas EPS Santo Domingo de los Tsáchilas.....	83
Figura 21: Matriz de riesgos.....	88
Figura 22: Matriz BCG.....	91
Figura 23: Sistema de distribución multicanal.	95

Figura 24: Post para redes sociales.....	107
Figura 25: Artículos publicitarios, gorras.....	107
Figura 26: Artículos publicitarios, esfera y agenda.....	108
Figura 27: Arte publicitario para Afrecho triple A.....	108
Figura 28: Arte publicitario para Trigo Importado.....	109
Figura 29: Resultado modelo de producción con déficit.....	115
Figura 30: Mezcladora modelo vertical ASTIMEC 100 Kg.	116
Figura 31: Mapa Macrolocalización por coordenadas.....	119
Figura 32: Plano de la sucursal COMAPRIM CIA. LTDA Santo Domingo. ..	122
Figura 33: Computador HP One.....	123
Figura 34: Tablet Samsung Galaxy SM-T290.....	124
Figura 35: Imagen de elementos para área operativa	125
Figura 36: Diagrama de Flujo proceso Afrecho triple A.....	126
Figura 37 Estructura funcional administrativa ... ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 38: Análisis de subsistemas, pasos de contratación de personal.....	133
Figura 39: Resultado Concepto VPN.....	171
Figura 40: Resultado Concepto TIR.....	172
Figura 41: Resultado Concepto Costo/Beneficio	173
Figura 42: Resultado Concepto PRI	173

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1: Formula para establecer el tamaño de la muestra	69
Ecuación 2: Solución de n (número de Encuestados).....	70
Ecuación 3: Valor en libros	155
Ecuación 4: Costo Total	159
Ecuación 5: Punto de Equilibrio en unidades	162
Ecuación 6: Punto de equilibrio trigo en cantidad.....	163
Ecuación 7: Punto de equilibrio Afrecho Triple A en cantidad.....	163
Ecuación 8: Punto de equilibrio Trigo en dólares	163
Ecuación 9: Punto de equilibrio Afrecho Triple A en dólares.....	163
Ecuación 10: Tasa media de crecimiento	166
Ecuación 11: Fórmula PRI.	174
Ecuación 12: periodo de recuperación escenario pesimista	174
Ecuación 13: Fórmula VAN.	175
Ecuación 14: Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario pesimista.....	176
Ecuación 15:Pperiodo de recuperación descontado escenario pesimista	176
Ecuación 16: Resultado para el escenario pesimista	176
Ecuación 17: Resultado periodo de recuperación escenario conservador	177
Ecuación 18: Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario conservador	178
Ecuación 19:Periodo de recuperación descontado escenario conservador.....	179
Ecuación 20: Resultado para el escenario conservador	179
Ecuación 21: Resultado periodo de recuperación escenario optimista.....	180
Ecuación 22: Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario optimista	181
Ecuación 23: Flujos netos de efectivo, descontado y acumulado, escenario optimista	182

Ecuación 24: Resultado para el escenario optimista.....	182
---	-----

CAPÍTULO 1

Introducción:

La industria harinera es uno de los sectores con mayor tradición y relevancia en la historia de nuestro país, constituye uno de los principales motores de la economía nacional, no solo para los productores sino para toda la cadena de valor de este importante sector. Ecuador es una nación agrícola pero paradójicamente carece de recursos en el plano tecnológico, posee importantes empresas dedicadas a la actividad con maquinaria de primer nivel y otras con maquinaria obsoleta o discontinuada. Los productores a nivel nacional en pleno siglo XXI siguen trabajando en condiciones vulnerables debido a la falta de crédito y apoyo gubernamental y, de políticas que les permitan acceder a la compra de maquinaria con tecnología adecuada y sustentable.

Una de las expectativas del mundo moderno, es que las empresas actúen con mayor responsabilidad social y ambiental, dentro de esas empresas se encuentra el sector agropecuario, puesto que su dinámica está enfocada en aprovechar los recursos de la naturaleza para el procesamiento de sus productos, actuando con reciprocidad ecológica y utilizando materias primas para el alimento de los animales.

Es por ello que empresas como COMAPRIM CIA.LTDA. han colocado en el mercado agropecuario productos como “Afrecho Triple A” (mezcla molienda de cereales como arroz y trigo) que contiene elementos naturales sin preservantes y transgénicos que ayudan al ganado en la adaptación de diversos factores, uno de ellos es el climático, y otro, las dificultades por la falta de pasto fresco que generan pérdidas a quienes se dedican a esta actividad. Una adecuada alimentación del ganado no solo contribuye a las utilidades económicas, sino permitirá la reproducción y resistencia de los animales, por lo tanto, el producto “Afrecho Triple A” constituye una inversión primaria y útil. El presente proyecto expone el estudio de viabilidad financiera del

producto “Afrecho Triple A” para atraer la inversión y la expansión de actividades de la empresa COMAPRIM CIA.LTDA en localidades industriales de Santo Domingo.

COMAPRIM CIA.LTDA es una empresa de propiedad de Richard Fernando Alfaro Yáñez con presencia en el mercado desde el año 2010, creada para la actividad económica de venta al por mayor y menor de materias primas agropecuarias. El producto “Afrecho Triple A” de la empresa COMAPRIM CIA.LTDA. se encuentra patentado en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (Senadi).

La propuesta del presente plan de negocios busca la inversión en empresas como COMAPRIM CIA. LTDA., que propicie la apertura de mercado en uno de los puntos de entrada a la costa ecuatoriana y, que viabiliza una rentabilidad importante para los accionistas e inversores que buscan colocar liquidez mediante proyectos ecológicos y sustentables, permitiendo el retorno y la expansión de actividades innovadoras en sectores claves del crecimiento de Ecuador y Latinoamérica, mediante un adecuado manejo financiero que optimice costos. En el primer capítulo cumpliré con el desarrollo de este plan de negocios, esto es atraer la inversión en un proyecto sustentable económica y ambientalmente en la satisfacción de las necesidades de las empresas, fincas y haciendas, que necesitan de complementos para la alimentación de animales para el consumo humano, demostrando las características y la idea del negocio que han mantenido a la empresa COMAPRIM CIA. LTDA en el mercado ya por 10 años, generando rentabilidad para sus inversionistas. En el segundo capítulo encontraremos el análisis y la investigación de mercados, mediante el análisis del micro y macro entorno, cadena de valor, análisis situación y diagnóstico, acompañado de su análisis cuantitativo y cualitativo, cálculo de ventas, flujo de ingresos, análisis de riesgos para la apertura de un punto de producción y distribución de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA en la ciudad de Santo Domingo. El tercer capítulo

desarrollaré un Plan de Marketing y Ventas el cual incluye el establecimiento de objetivos, los criterios de marketing, la formulación de estrategias, aplicaciones del mix de marketing, estrategia de diferenciación para la apertura de un punto de producción y distribución de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA en la ciudad de Santo Domingo. En el cuarto capítulo realizaremos el estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional, acompañado del tamaño del Proyecto para determinar la unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio, localización. Así mismo el análisis de los principales criterios, matriz de localización, ingeniería y/o concepción arquitectónica del Negocio, descripción de la tecnología del negocio, procesos de negocio y su nivel de acceso. Diseño del proceso productivo, diseño de la estructura organizacional y funcional, diseño de perfiles profesionales del personal de la organización, gerencia de Talento Humano, así mismo del análisis de subsistemas y análisis del marco normativo, entes reguladores, principales disposiciones y regulaciones al negocio, para la apertura de un punto de producción y distribución de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA en la ciudad de Santo Domingo. En el quinto capítulo desarrollaremos la evaluación financiera del plan de negocios, que es lo más importante para lograr los objetivos del mismo, sus costos de inversión, el análisis comparativo y el cálculo demostrativo del capital de trabajo, costos de operación y mantenimiento, el análisis comparativo, cálculo demostrativo y análisis del punto de equilibrio. La evaluación financiera, determinación de la tasa de descuento del proyecto y análisis de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Período de recuperación) estableciendo tres escenarios: conservador, optimista y pesimista acorde a las ventas. El análisis de sensibilidad o balance del proyecto para la apertura de un punto de producción y distribución de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA en la ciudad de Santo Domingo. En el sexto y último capítulo, realizaremos las conclusiones y

recomendaciones para la aplicación del plan de negocios para la apertura de un punto de producción y distribución de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA en la ciudad de Santo Domingo.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la factibilidad para la apertura de una sucursal de la empresa COMAPRIM CIA.LTDA. en la Ciudad de Santo Domingo, con operaciones plenas y productivas a partir de diciembre de 2020.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico interno de la empresa COMAPRIM CIA.LTDA. así como las condiciones del sector externo tales como: comercio, sociedad y Estado.
- Realizar un estudio de mercado que posibilite la apertura de un punto de distribución y producción de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.
- Determinar la capacidad productiva de la sucursal, basada en sus operaciones de demanda del producto.
- Realizar un estudio de factibilidad económica, para la apertura de un punto de distribución de la empresa COMAPRIM CIA.LTDA. en la ciudad de Santo Domingo.

Justificación

Para este plan de inversión hay que considerar la situación actual del Ecuador, de la Comunidad Andina de Naciones y, del sector de la industria harinera que genera múltiples plazas de empleo, que benefician a familias que se encuentran en los quintiles 1 y 2 de la población, sin embargo, se ha visibilizado que la demanda de este tipo de complementos a la alimentación de animales para consumo humano, no es cubierta por

las empresas del sector y, al ser Santo Domingo una localidad con producción apto para las empresas como COMAPRIM CIA. LTDA, hace posible generar la captación de clientes y empresas que no son satisfechas con la oferta de la competencia. Al colocar una sucursal de producción y distribución de la Empresa COMAPRIM CIA. LTDA. en la ciudad de Santo Domingo, los costos y demás transacciones se reducirían importantemente en el producto “Afrecho Triple A” y la distribución de trigo, generando utilidades y un proyecto atractivo para los posibles inversionistas que buscan canalizar sus ahorros en proyectos sustentables con el medio ambiente y generando una dinámica de empleo, retorno e inversión a mediano y largo plazo, esto en base al comportamiento y filosofía corporativa de la Matriz en Quito y con autonomía propia.

La ventaja que posee este tipo de empresas en la región, es la resolución N^a 1475 del 29 de mayo de 2012 de la Comunidad Andina de Naciones, en donde se permite la libre circulación de la cáscara de trigo y arroz por los Países miembros de la Comunidad, es por esto que COMAPRIM CIA. LTDA. ha podido realizar transacciones de compra de materia prima (cáscara de trigo) en la República del Perú a Molinos FUT, propiedad de la Sra. Anita Fut. Así mismo, se ha realizado transacciones de compra de materia prima a la empresa Molinos Cañuelas en la República Argentina. COMAPRIM CIA. LTDA. posee una demanda semanal aproximada de 1.500 bultos (5 kilos cada bulto).

Canalizar el ahorro de los inversionistas en productos como “Afrecho Triple A”, se convertirá en una gran oportunidad puesto que, por las condiciones actuales del mercado, permitirán satisfacer las necesidades del sector ganadero de un producto útil y necesario para salvaguardar la salud de los animales, con costos asequibles y una rentabilidad atractiva para la inversión e inyección local e internacional.

He considerado que es importante para el presente plan de titulación, el diagrama de la espina de pescado, debido a que a través del mismo se permite de una manera dinámica, identificar la causa y los efectos del problema a ejecutar, analizando cada una de las falencias dentro del proceso de producción del producto afrecho triple A de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA. Así mismo determinar la factibilidad de la apertura de un punto de distribución y producción en la ciudad de Santo Domingo.

Análisis del Medio

El sector de la industria harinera en el Ecuador, mantiene sus operaciones pese a la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID – 19, al estar vinculado directa e indirectamente con la cadena de alimentos para el consumo humano, realizando así un importante aporte con el objetivo de aportar al País. Empresas como COMAPRIM CIA. LTDA, ha seguido trabajando con la misma responsabilidad con sus clientes, quienes no pueden detenerse ya que sus animales necesitan alimentarse para así proveer a su vez, de alimento a la sociedad en general. El panorama para una economía como la de nuestro País no es alentador, las decisiones encaminadas en la reducción del gasto público y la dependencia del Estado al precio del petróleo, generan un escenario de incertidumbre, sin embargo es deber de las empresas, generar producción de bienes y servicios innovadores que vayan de la mano de proyectos sustentables, rentables y ecológicos, que llamen la atención de la sociedad en general y en especial de inversionistas locales y extranjeros que deseen apostar a la producción nacional, en los cuales se optimicen costos y presenten atractivos que hagan más fáciles la toma de decisiones con procesos de valor agregado.

Diagnóstico del nivel internacional

Partiendo del panorama internacional con la pandemia COVID – 19, que alteró la cotidianidad del mundo moderno, a excepción de la industria dedicada a la provisión

y producción alimentaria que no se ha detenido, dado los países en América Latina, han implementado medidas de protección ante la pandemia, cerrando sus fronteras, pero no han paralizado la producción y comercialización de sus productos y servicios nacionales. No es necesario ir muy lejos, Perú que no solo basa su economía en la exportación de petróleo, posee reservas monetarias que permiten hacer frente a la crisis, pese a la caída del 17% que su economía (Circulo de Estudios Latinoamericanos, 2020), ha podido mantenerse a flote y su producción actual de insumos se ha mantenido en niveles adecuados, pudiendo una vez abiertas sus fronteras, volver a las actividades de exportación de la materia prima con la que se sustenta el afrecho triple “A” y el grano de trigo.

Los cereales son un insumo esencial dentro del mundo moderno, es por ello que el trigo, según estadísticas de la FAO, representó el 31% del consumo mundial, así como el arroz representan el 21% del consumo mundial (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2000). Los costos en el nivel internacional en relación con el Ecuador no suelen ser competitivos, puesto que los precios de cáscara de arroz y trigo, al ser más baratos que en nuestro País, sumado a la libre circulación de los mismos en países de la comunidad andina, hacen que la producción nacional pueda verse afectada al no poder competir con los precios de los vecinos, esto crea un escenario favorable para la empresa dado que, podrá demandar este insumo en menores costos que posibiliten la entrada en el mercado de Santo Domingo con precios bajos y mayores niveles de competitividad.

Diagnóstico del nivel nacional

En Ecuador, atravesamos una situación política y económica compleja, lo cual ha generado que las empresas detengan su producción y eliminen de plazas de empleo formal, sumado a un sistema de salud colapsado que ha coadyuvado en ahondar la crisis

en el manejo económico estatal. Los sectores de la economía como el manufacturero, agroindustrial, agrícola, han presentado un comportamiento importante durante la pandemia, proveyendo a la sociedad de alimentos e insumos indispensables para la vida de quienes la habitamos. Pese a los acontecimientos se mantienen en permanente dinámica, puesto que no ha existido un desabastecimiento en el mercado. Uno de los principales sectores que ha tenido un crecimiento importante no solo en nuestro País, sino a nivel mundial, es el sector de servicios a través de delivery, que han visto en este estado de emergencia una oportunidad, sin embargo, es evidente la alteración en los precios en los productos. La Industria manufacturera, de acuerdo al grupo CPC, tiene 233 productos elaborados para la alimentación de animales (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2018), al estar COMAPRIM CIA. LTDA en este sector secundario o industrial, ha demostrado estabilidad en estos 10 años de funcionamiento, al generar ventas alrededor de USD. 1`650,000, de acuerdo a los estados financieros de la empresa en 2019. Sin embargo, los sectores más golpeados han sido los de importación de bienes suntuarios, sectores como el automotriz y comercio de vehículos han reducido sus ventas. Los sectores primordiales de la economía como petróleo, camarón, remesas, banano, rosas, han visto mermado su actividad por el cierre de aeropuertos y del confinamiento o cuarentena en todo el mundo. Las remesas del exterior se han venido abajo por la falta de empleo en el mundo debido a la paralización de toda actividad por la pandemia. Los florícolas no pueden colocar sus rosas tan apetecidas para engalanar los hogares y eventos en el mundo, al no poder ser exportadas por el cierre de aeropuertos y puertos en el mundo. Es importante señalar que empresas como COMAPRIM CIA. LTDA., ha visto una oportunidad frente a la pandemia y la situación actual de nuestro País, al ser un importante proveedor de materia prima, ha generado una producción importante y la más significativa de su vida

empresarial, puesto que en este par de meses ha trabajado a su máxima capacidad y ha logrado vender 55,000 bultos tan solo hasta el mes de abril del 2020, lo cual es importante para nuestro plan de negocios. Este escenario nacional posibilita oportunidades de crecimiento para nuestra empresa, dadas las condiciones actuales, en donde las empresas alimenticias y productoras de alimentos, necesitarán de negocios que les provean de la materia e insumos básicos para la alimentación de sus animales destinados al consumo humano.

Diagnóstico del nivel regional

Ecuador es uno de los países que posee la mayor diversidad, no solo por su gente y tradiciones, sino por sus tierras y clima que permite una diversidad de productos, generando un importante aporte a la producción de materias primas. En la región costa se genera una importante siembra de arroz, Provincia como Los Ríos y la misma Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas producen este grano. La cercanía de la Provincia de Cotopaxi con el Cantón La Maná, acercan aún más la producción de trigo, insumos vitales para poder procesar el afrecho triple A de la Empresa COMAPRIM. CIA LTDA. No obstante, los precios en nuestro País generan altos costos de producción, lo cual genera que en eventos muy puntuales se tenga que importar desde otros países la materia prima, (como se lo ha descrito anteriormente respecto a las importaciones realizadas desde Argentina y Perú), este último al ser miembro de la Comunidad Andina de Naciones, posee una ventaja en la libre circulación de materias primas. La producción nacional debe convertirse en el primer proveedor para el producto afrecho triple A de la empresa. Otro factor importante es el balanceado, a nivel nacional se ha comercializado balanceado sin registro sanitario, producto de actividades empíricas, el mismo que demuestra un comportamiento tanto en la región sierra como en la región costa, puesto que en la primera el balanceado para

vacas que producen leche tiende a subir en su precio, no lo mismo en la costa, ya que no es indispensable puesto que por las condiciones climáticas, más se dedican a la producción de carne. Sin embargo, el afrecho triple A se convierte en una opción interesante a ofertar en este importante sector de la costa, nuestro producto como complemento para la alimentación del ganado y demás animales como caballos, cerdos.

Diagnóstico del nivel local

La Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, es un importante punto de ingreso geográfico de entrada a la costa ecuatoriana, con una superficie de 3.857 km, cuenta con una población de 270.875 habitantes, posee una temperatura promedio de 22,9°C (GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2020), lo que le convierte en un atractivo para que las industrias fijen su mirada más de cerca en este importante territorio, no solo por sus atributos climáticos, sino por su posición al conectar a importantes provincias como Esmeraldas y Los Ríos, en donde se concentran fincas y haciendas de crianza de animales y producción de carne, como también de la empresa PRONACA que, como empresa de gran producción de alimentos, genera una importante demanda de productos, sumado además a la presencia de sembríos de arroz que es el insumo básico para la producción de afrecho. Cantones como La Concordia y Santo Domingo, por los mismos factores señalados anteriormente, se pueden convertir en un punto de producción y distribución del producto afrecho triple A de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., reduciendo los costos de transportación que generan un egreso importante en los balances de la empresa y se abre un mercado atrayente para la inversión en un mercado importante que mantiene una demanda en torno a sus actividades en su mayoría ganaderas y agrícolas.

El Concepto del Negocio

El modelo CANVAS permite diseñar de forma dinámica, el modelo de negocios en el cual vamos a sintetizar la propuesta de valor para sustentar el objetivo general del presente plan de negocios. La empresa COMAPRIM CIA.LTDA, será una sucursal cuya base de operaciones se localizará en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se dedicará a la producción y comercialización del producto “afrecho tipo A” así como a la distribución de trigo, manteniendo el mismo estándar de especificaciones técnicas que han proporcionado el posicionamiento de estos productos, dentro de las provincias a las cuáles la empresa matriz ha aperturado mercados.

El Modelo Canvas, fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un "lienzo" se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. (Ferreira-Herrera, 2015).

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTE
1. Estibadores	1. Compras	1. Entregar a los clientes de manera puntual sus pedidos.	1. Soporte técnico de especialistas en alimentación de animales.	1. Empresas, haciendas y fincas que se dediquen a las actividades productivas en crianza de animales para consumo humano.
2. Empresas de elaboración de bultos y saquillos.	2. Ventas	2. Brindar a través de técnicos especialistas de la empresa, asesoría en la alimentación de sus animales.	2. Creación de una relación con el cliente que permita alimentar las actividades y mejora continua en los productos que oferta COMAPRIM.	2. Empresas, haciendas y fincas que necesiten un producto ecológicamente sustentable.
3. Asociación de Ganaderos Santo Domingo.	3. Mercado	3. Permitir a los clientes conozcan de cerca el proceso de producción de Afrecho triple A.		3. Empresas, haciendas y fincas que buscan prologar la vida de sus animales.
4. Empresas de compra de materias primas.	4. Políticas post ventas.	4. Ofrecer productos de calidad que permitan prologar la vida y reproducción de animales de consumo humano.		4. Empresas, haciendas y fincas que deseen nuevas formas de pago a través de convenios de pago.
5. Transportistas.		5. Apertura de buzón de sugerencia para el cumplimiento del control de calidad y percepción de los productos		5. Empresas, haciendas y fincas que necesitan una asesoría directa y técnica para adquirir materia prima como complemento a la alimentación de sus animales.
		6. Satisfacer la demanda de productos que complementan la alimentación de animales, de manera directa sin intermediarios.		6. Empresas, haciendas y fincas que requieren la entrega de granos de manera directa y en el punto con facturación electrónica con el fin de que lleven orden en su contabilidad y pago de tributos.

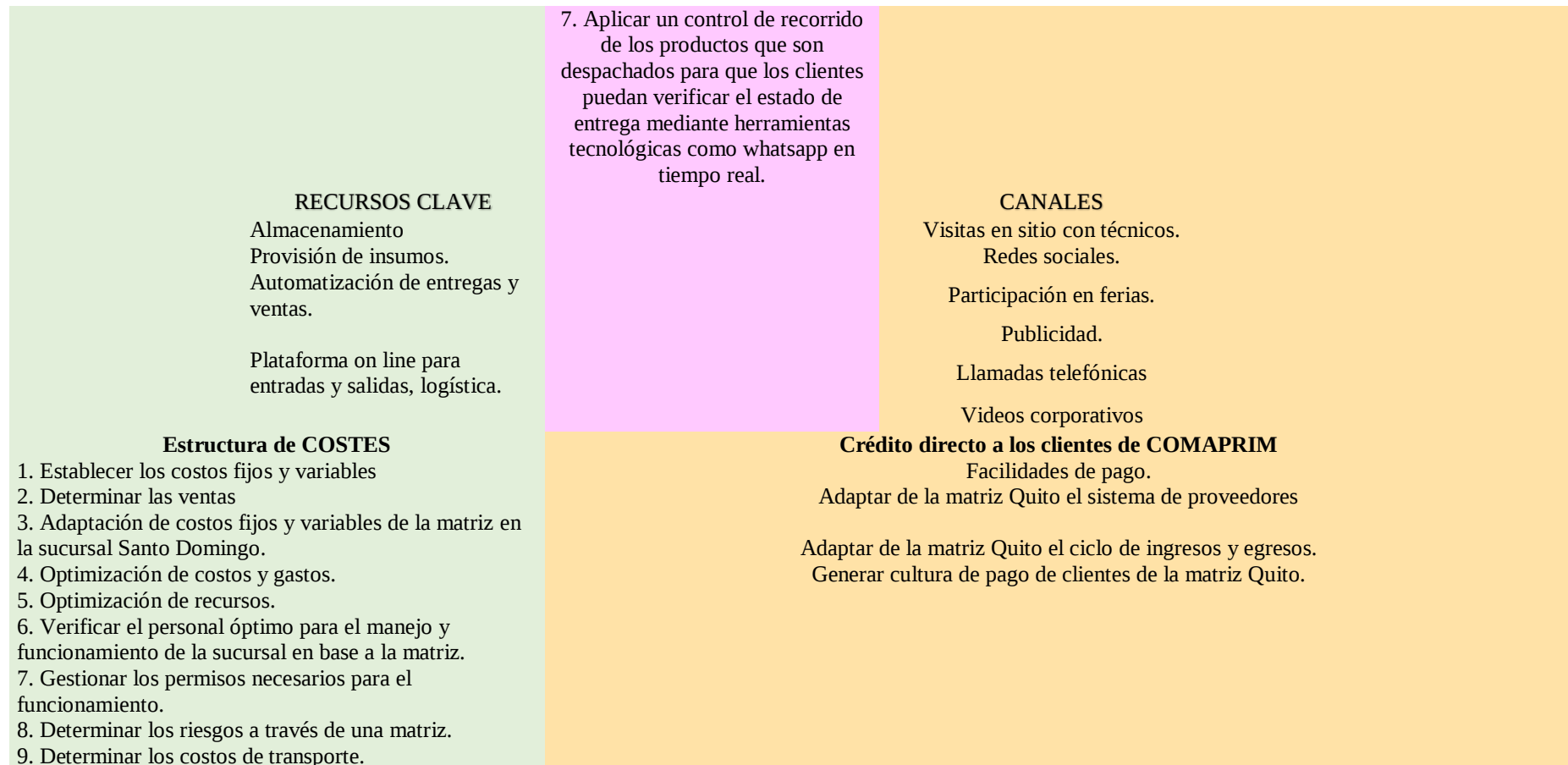


Figura 1. Modelo Matriz CANVAS

Segmentos de clientes

Dentro de nuestro análisis hemos considerado como clientes a las empresas, haciendas, fincas en Santo Domingo y sus alrededores que buscan la satisfacción de sus necesidades en la comercialización, crianza y producción de animales de consumo humano con el propósito de brindar una adecuada alimentación, la prolongación de la vida y la salud, así como facilidades como crédito directo y facturación electrónica y recepción de pagos post fechados para los clientes de COMAPRIM CIA.LTDA.

Propuesta de valor

Como parte del modelo canvas, se ha considerado que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., debe mantener la línea que ha trazado la matriz, esto es, el despacho y la entrega inmediata de los productos de afrecho triple A y de trigo, así mismo, la asesoría técnica que lo realizan personeros de la empresa mediante visitas en sitio que con la experiencia adquirida en estos 10 años han podido sugerir a los clientes las cantidades adecuadas para la alimentación de animales. Permitir que los clientes puedan acudir a las instalaciones de la empresa y ser parte del proceso productivo, así como verificar la calidad en los procesos y de los insumos utilizados sin preservantes y en armonía con el ambiente para la mejora continua. Mantener contacto permanente con los clientes respecto a los tiempos de entrega y estado de mercadería, seguimiento del traslado de productos mediante aplicaciones web como whatsapp a tiempo real. Así mismo, abrir un buzón de sugerencias y control de calidad para medir la satisfacción del cliente.

Canales

Los canales constituyen el medio por el cual la empresa se comunica con el cliente, generando una relación directa para el seguimiento de la satisfacción de las necesidades, así mismo permite que se pueda dar a conocer mediante actividades agrícolas, comerciales, ganaderas en ferias como la que organiza constantemente la

asociación de ganaderos de Santo Domingo, así mismo visitas permanentes y seguimiento por parte de técnicos de la empresa a los clientes y su producción para asesorar y contribuir en mejoras. Generar productos audiovisuales donde se evidencien los beneficios de los productos de la empresa y el acompañamiento telefónico para consultas y requerimientos. En cuanto a la publicidad, ésta debe estar enfocada a llegar a los clientes potenciales y consolidar a los que ya posee mediante herramientas dinámicas.

Relación con clientes

Como ya lo he mencionado anteriormente, la relación con los clientes será de manera efectiva y directa generando un escenario de confianza pleno para asesoría de en la alimentación de animales y las propiedades del trigo que vende COMAPRIM CIA. LTDA., mediante los canales ya establecidos realizar el acompañamiento y seguimiento de clientes para el cumplimiento de la satisfacción de necesidades.

Flujo de ingresos

La adaptación de los flujos de ingresos estará bajo el lineamiento de la matriz, en la cual se fijen los mismos parámetros de control de ingresos y egresos, así como la cultura de pagos de clientes que obtienen crédito y pagos post fechados y que estas también no afecten el cumplimiento de obligaciones a los proveedores, es decir mantener este ciclo en la sucursal.

Recursos claves

Para dar fuerza a la propuesta de valor, es necesario tener en cuenta con que mi capacidad instalada en almacenamiento, provisión de insumos para la producción y entrega de la mercadería para lo cual se debe automatizar el flujo de materia prima y los tiempos del personal técnico de ventas, el cual debe planificar sus visitas en sitio y mantener una actualización de conocimientos permanente de los procesos productivos,

algo muy importante de hoy es realizar a través de herramientas tecnológicas el acompañamiento al cliente en todo momento lo cual el departamento de ventas matriz ha logrado para que la empresa mantenga el mismo dinamismo.

Actividades claves

Esta variable permitirá conocer e identificar las necesidades a través de un plan post venta, para conocer si el producto cumple con las expectativas de los clientes, así como el acompañamiento de los vendedores para sus clientes, definir una estrategia que considere las sugerencias que se realizan en base a la calidad y percepción de los clientes para asimilar las opiniones y convertirlas en mejoras, esto permitirá de seguro incrementar las ventas, expandir el mercado mediante los comentarios de los clientes hacia empresas del entorno y permitir con el tiempo mejorar los precios y la cobertura de la empresa.

Socios clave

Identificar acuerdos que permitan el éxito del negocio, en el caso de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., debe mantener la línea de la matriz en donde se ha establecido una relación con los proveedores a quienes se paga puntual por la dotación de insumos y así se pueda contratar dependiendo de los pedidos estibadores temporales, elaboración de bultos para presentación de los productos de afrecho y trigo, así como el transporte de los productos en los cuales las empresas de movilización asumen el riesgo en el traslado de la mercadería, ahorrando el rubro de aseguramiento por si ocurre algún siniestro o robo de la producción.

Estructura de costos

La estructura de costos será la misma que se ha aplicado en la matriz, esto es en base a la optimización de recursos, costos y gastos moderados, donde incluya planificadamente la constitución de la sucursal donde se debe considerar los riesgos,

permisos de funcionamiento y variables a considerar, así como el valor agregado en los productos y servicios que la empresa va a ofertar. Estar en sintonía con las variables del mercado y los sectores clave, propuestas de valor que hemos apreciado para el funcionamiento de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA.LTDA.

Definición y diseño del producto.

La necesidad de los sectores que intervienen en la demanda de productos para la alimentación de animales destinados para el consumo humano, generan la oferta de complementos que garanticen la salud y la reproducción de los mismos, con responsabilidad en los procesos que conllevan la producción de afrecho triple A, lo cual reflejaremos en la muestra estadística que realizaremos. Poseer un producto patentado de molienda de la materia prima y, con un estricto control de calidad, garantiza la satisfacción de nuestros consumidores, sumado al establecimiento de canales adecuados para colocar el producto con valor agregado, con opciones de pago viables como es la entrega de crédito y facilidades que permitan la dinamización del giro de negocio. Para el efecto, los proveedores de la empresa, deben cumplir con los parámetros establecidos por el control de calidad, así mismo generar una relación comercial para que los mismos provean en fechas en las cuales se puedan cancelar las obligaciones para mantener la cadena de suministros. Por último, la estructura de costos estará establecida para la optimización de los mismos, siguiendo los lineamientos de la matriz.

Resumen

En el primer capítulo hemos desarrollado detalladamente los objetivos que lograremos al final del presente trabajo de titulación, esto es, la apertura de un punto de distribución de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA. en la ciudad de Santo Domingo, describiendo el entorno internacional, nacional, regional y local para comprender como las actividades desarrolladas por la matriz de la empresa pueden adecuarse al contexto

de la sucursal. Así mismo frente al escenario actual de la economía del país, considero que, con un adecuado manejo de los recursos, se logrará la optimización de tiempos y recursos, sintonizados con las demandas del mundo moderno el cual gira entorno de la responsabilidad social y ambiental. Un producto de calidad que mantenga en estado saludable a los animales garantizando su reproducción y la prolongación de la vida del ganado para la continuidad del giro de los negocios de los clientes de COMAPRIM CIA. LTDA. Convertir este plan de negocios en un atractivo para los posibles inversionistas y generar desarrollo para el País.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO:

Análisis del Macro Entorno.

El análisis PEST es una herramienta que permite realizar el análisis del entorno con el objetivo de detallar los factores externos que podrían intervenir en el funcionamiento de la empresa. En la actualidad, existen varios factores que pueden intervenir en el desempeño de COMAPRIM CIA. LTDA, por lo que es indispensable para configurar el plan estratégico detallar mediante ésta herramienta lo que sucede en nuestro País.

Político - legal

El Ecuador atraviesa una compleja crisis política, consecuencia de las medidas del actual gobierno presidido por el Presidente Constitucional de la República, Lenín Moreno Garcés, al haber vencido en segunda vuelta en las elecciones del 02 de abril de 2017 y luego de 10 años de hegemonía de un solo movimiento como lo es Alianza País, que a la cabeza del ex presidente Rafael Correa, ganó elecciones de manera amplia y con apoyo popular, inclusive en una sola vuelta en los años 2009 y 2013, con mayoría parlamentaria en la primera función del Estado en dos periodos consecutivos. Bajo ese liderazgo, el actual mandatario comenzó su gobierno con un plan que se presumía continuaba el legado de su antecesor, no fue así, un cambio radical en la política económica, social, política han sido los ejes de su administración, alegando el diálogo, acusó al régimen anterior de no dejar la mesa servida y como es de conocimiento, generalizó casos de corrupción lo cual llevó a la destitución de su binomio vicepresidencial Jorge Glas con quien llegó al poder. La consulta popular de 2018

evidenció un cambio radical en el marco jurídico del Estado y en su horizonte político, lo cual ahondó en una profunda crisis, la ruptura del bloque legislativo de Alianza País en la Asamblea Nacional, la destitución de José Serrano como presidente del Legislativo, el secuestro y posterior muerte de los periodistas en la frontera norte, el cambio de ministros de economía, interior y defensa, evidenciaba desgaste, hasta las protestas del mes de octubre de 2019 en donde estudiantes, transportistas, indígenas y ciudadanía en general protestó por el decreto 883 que dejaba sin efecto el subsidio a combustibles, bajó considerablemente la aceptación del Gobierno, quien ha adaptado un modelo neoliberal de la mano de las recetas del Fondo Monetario Internacional. Un panorama no alentador se avecina en este año preelectoral con la disputa de los poderes Ejecutivo y Legislativo, la proliferación de movimientos y partidos políticos dispersa la intención del voto ciudadano, quien deberá elegir entre el actual modelo, el regreso del “correísmo” o una tercera vía que proponga empleo, estabilidad, manejo adecuado de la economía, el apoyo a la industria, emprendimiento no como slogan político, regresar la mirada al campo y la recuperación de recursos perdidos por corrupción, así como el fortalecimiento de la política exterior en el marco de cooperación industrial, económica y multilateral, no dependen tan solo de crédito sino del fortalecimiento de nuestras exportaciones, el aprovechamiento de tecnología y de facilidades que otorgan otros países para el ingreso de productos y servicios ecuatorianos. Para el presente proyecto es importante considerar estas variables puesto que medidas tomadas en el marco de la situación actual por la pandemia del COVID 19 generan un escenario de incertidumbre, sin embargo, pueden ser una oportunidad en el marco de la cadena alimenticia que no se ha detenido.

Económico – industrial

Debido a la actual situación del país por el paso de la pandemia COVID 19, tal y como lo señale en el análisis del contexto nacional e internacional, se anticipa una grave situación que, sin lugar a dudas afecta al ciudadano común, las empresas y la recaudación de tributos por parte del Estado. La reducción de remesas del exterior, la baja en el precio del petróleo y el cierre de puertos y aeropuertos han impactado de manera directa e indirecta a nuestra economía. La liberación de los precios de los combustibles va ligada sin duda al encarecimiento de la transportación de productos, si bien es cierto el valor actual del petróleo no genera un cambio en el valor actual del diésel o gasolina extra y eco país serán variables que deben ser tomadas para la estructura de costos. Los impuestos y tributos como el impuesto a la renta, deben ser revisados para que las empresas puedan prever el escenario presente y futuro, así como los incentivos a las empresas del sector harinero donde se encuentra COMAPRIM CIA. LTDA. La ley humanitaria estipula la reducción de horas en la jornada laboral, sin embargo, las empresas del sector alimenticio deben garantizar la provisión de insumos para el ganado con el fin de que se mantenga la producción, pero respetando los derechos adquiridos por los obreros y trabajadores. Las instituciones financieras deben elaborar planes de financiamiento a las pymes, con el fin de inyectar recursos para mantener operativos los procesos productivos como ya lo ha hecho la banca pública, sin embargo, no solo debe existir crédito para pago de nómina sino un verdadero enfoque de colocación para compra de insumos, materia prima y maquinaria. El modelo neoliberal implantado por el actual gobierno genera incertidumbre en aspecto del mantenimiento y apoyo al fortalecimiento de las pymes, de sectores de la economía popular y solidaria como de los productores del campo. En nuestro proyecto, vemos

como una oportunidad la situación actual con el fin de colocar los productos de la empresa en sectores que aún buscan un precio justo y facilidades de pago.

Socio – cultural

En los últimos tres años nuestro país ha sido protagonista de una migración masiva por parte de ciudadanos venezolanos, quienes han tenido que dejar su nación debido a la crisis económica que los aqueja, aquello produce que la mano de obra se abarate y provoca una competencia desleal con los trabajadores ecuatorianos, generando racismo y hasta un cierto punto de xenofobia en connacionales. Así mismo, la migración interna del campo a la ciudad profundiza al empleo formal, ya que muchos comerciantes se han dedicado a la informalidad, es por ello que a diario observamos ventas ambulantes en diversos puntos de las ciudades capitales como Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Santo Domingo. Las marchas de octubre de 2019, evidenciaron una división dirigencial en el movimiento indígena, dejando de lado a sus históricos dirigentes y dando paso a jóvenes dirigentes que asumieron la responsabilidad para manifestar el rechazo a las medidas económicas del gobierno actual. La pandemia COVID 19, visualizó la inequidad en el acceso a internet en los hogares, la educación en línea es un elemento fundamental en el mundo moderno, el cual acerca a las personas a la investigación, a la academia y a la educación, sin embargo, las familias deben hacer esfuerzos para pagar una planilla de internet con un ingreso básico, lo cual es una tarea pendiente del gobierno para dotar de este servicio a todos los sectores y así permitir que niños y jóvenes, tengan acceso a una educación de calidad y en sintonía a los cambios tecnológicos contemporáneos.

Tecnológico

El acceso a internet es indispensable en estos tiempos, en donde se puede adquirir bienes y servicio a un click de distancia y pagar de manera digital nuestros

consumos, es así que las empresas y personas naturales, ofertan a través de redes sociales productos convencionales y de innovación para el consumo. Todos los días observamos en nuestros smart phones, publicidad que nos motiva y en ciertos casos nos cansa, no obstante, está en la originalidad y en el mensaje lo que nos acerca a preguntar sobre ofertas o promociones, esta dinámica ha permitido que los productos y servicios puedan tener un impacto positivo y la entrada en el mercado más dinámica. Sin embargo, para países como el nuestro, aún se torna complicado establecer nichos de mercado en todo el territorio nacional por la falta de acceso a la red, que es lo que evidenció esta pandemia, es por ello que los esfuerzos de las empresas deben ir de la mano en la aplicación e implementación de políticas, que permitan un mayor acceso de la población al internet. Así mismo, las empresas deben realizar esfuerzos para cambiar y mejorar su maquinaria en base a la dinámica del sector, donde las empresas grandes y constituidas por años van incorporando tecnología que les permita construir de manera sistemática la mejora continua, sin embargo, para las pyme's y empresas de la economía popular y solidaria, se torna difícil y complejo en un escenario que no está en condiciones de facilitar maquinaria y nueva tecnología, por ello es clave mantener relaciones internacionales con países del primer mundo industrial como China, Estados Unidos, Rusia y la Unión Europea, para establecer una cooperación donde nuestras empresas puedan adquirir estos elementos con mayor facilidad y sin pago de tributos, es decir, obtener incentivos que generen mayor producción y desarrollo. Nuestro proyecto se basa en eso justamente, en la adaptación de tecnología y estrategias donde los productos y servicios de COMAPRIM CIA. LTDA., tengan impacto mediático a través de estrategias de marketing utilizando redes sociales y comunicación audiovisual, así como la implantación de maquinaria óptima que permita reducir costos y optimizar recursos.

Análisis del entorno - P.E.S.T.

Político - legal 1 Baja Credibilidad del Gobierno Nacional. 2 Oposición política en la Asamblea 3 Proceso electoral en 2021 4 Medidas económicas COVID 5 Ley Humanitaria 6 Relaciones Internacionales con países miembros de la CAN 7 Reformas tributarias 8 Protestas por recorte presupuestario Universidades 9 Reforma agraria 10 Corrupción generalizada	P	E	Económico - industrial 1 Recesión económica 2 Liberación de los precios de combustibles 3 Alta deuda externa con intereses altos 4 Modelo económico neoliberal - libre mercado. 5 Existencia de impuestos y tributos de diferente naturaleza 6 Falta de incentivos exonerativos para el sector de la industria harinera 7 Riesgo país elevado 8 Media de riesgo en sector harinero 9 Reducción de horas de trabajo por pandemia 10 Falta de crédito para las PYMES.
Socio - cultural 1 Inmigración local - campo a la ciudad 2 Migración de Venezolanos 3 Percepción de racismo y regionalismo 4 Desempleo y subempleo 5 Comunidades indígenas divididos por su dirigencia 6 Educación on line 7 Pérdida del sentido del nacionalismo 8 Aceptabilidad del producto 9 Sector ganadero y agrícola afectado por pandemia 10 Nivel de Educación			Tecnológico 1 Maquinaria 2 Plataformas gubernamentales amigables 3 Repuestos al alcance 4 Accesibilidad a internet 4G fibra optica 5 Adaptación a redes sociales 6 Plataformas para entrega on line 7 Comunicación mediante social media 8 Creación de página web con botón de compras 9 Creación de App 10 Falta de acceso a internet de comunidades rurales

Figura 2: Análisis del entorno PEST

Análisis del Micro Entorno

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. (Porter M. E., 2008).

Las fuerzas de Porter

En el modelo de las fuerzas de Porter, dentro del sector del negocio donde está la empresa COMAPRIM CIA.LTDA., se puede verificar que la competencia sigue utilizando los mismos canales de ventas, esto es, el cliente se acerca a la empresa y adquiere los productos tales como afrecho, trigo, harina de banano, harina de pescado, obligándolo en algunos casos, a trasladarse varios kilómetros para adquirirlos, como lo es para el caso de fincas que se encuentran en la zona rural, es por ello que, se analiza proponer en el presente estudio, que la sucursal mejore esta situación deficitaria hacia el cliente y, se alcance un canal más directo y dinámico con el mismo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

De lo identificado al momento, existen empresas del mismo tamaño de COMAPRIM CIA. LTDA., que ofrecen los mismos productos y servicios, pero bajo el modelo de negocio mediante el cual, el cliente se acerca a sus instalaciones, lo cual representa una pérdida de recursos y tiempo ya que, en su mayoría, éstos clientes pertenecen a las partes más alejadas, zonas rurales donde se dedican al agro y la crianza y producción con animales para el consumo humano. COMAPRIM CIA.LTDA., siguiendo su filosofía, entrega en el punto sus productos convirtiéndolo en un atractivo para los clientes. Al ser un producto básico y común para todo este segmento de mercado, la entrada de nuevos competidores es alta.

Poder de negociación de los proveedores

Al momento, COMAPRIM CIA. LTDA., ha podido establecer alianzas estratégicas con importadores de trigo e importantes empresas en el exterior para traer al país materia prima de libre circulación, lo cual le permite obtener descuentos importantes y fechas de pago post fechadas. Esta capacidad de acción por parte de COMAPRIM hace que el poder de los proveedores para influir en precios de mercado, sea baja.

Poder de negociación de los compradores

Al adaptarnos al giro de negocio establecido por la matriz y su estructura de costos, mediante el análisis y estudio que presentaremos en esta investigación, vamos a generar las condiciones para que los clientes puedan encontrar en los precios de COMAPRIM CIA. LTDA., la opción más conveniente para satisfacer sus necesidades, preservar la salud y reproducción de sus animales. Al momento, dado la particularidad de los productos que se venderán, el poder de negociación de los compradores es alta.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Si bien es cierto, existen empresas en el medio que ofertan productos similares a los de COMAPRIM CIA. LTDA., y que están disponibles con relativa facilidad, es necesario recalcar que, en relación al producto afrecho triple A, los productos de la competencia no cuentan con una característica que es valorada por los clientes ya posicionados con la marca y con la empresa COMAPRIM, como es la patente que posee nuestro producto. Este valor agregado y diferenciador, que debidamente posicionado en el sector donde se implementará la sucursal, hará que esta amenaza sea baja.

Rivalidad de la industria

La rivalidad en el mercado de Santo Domingo es muy escasa, por lo que hemos considerado una oportunidad para la empresa que se encuentra catalogada como una pyme, la cual realiza entregas en el sitio y visitas técnicas de sus vendedores, los cuales están capacitados para sugerir cantidades de acuerdo al volumen de animales que poseen los clientes. Hay que considerar que, en un futuro, pudiese expandirse este sector y que mejora los lineamientos de la matriz para conseguir la ventaja competitiva. En este aspecto, la rivalidad de la industria es baja.

En cuanto a las barreras de entrada, al momento de la implementación de la sucursal de empresa COMAPRIM CIA. LTDA., considerando precios más accesibles y políticas de venta, esto es la adaptación de nuevos mecanismos tecnológicos para la recolección de pedidos, constatación de existencias en bodega una vez realizado el estudio técnico y la implementación de una e-commerce, entenderán que la empresa representa una amenaza por lo que deberán generar mecanismos para mitigar la presencia de un nuevo competidor en la plaza, debiendo tomar medidas referente a la política de precios, distribución y optimización de costos, por lo que la barrera de salida para la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., será generar herramientas que permitan asimilar las necesidades de los clientes y potenciales para crear mecanismos que permitan escuchar al cliente de manera directa, una de ella es que el departamento de ventas genere una relación directa con los consumidores que permita obtener beneficios y fidelización en la compra de sus productos.

Cadena de Valor

La cadena de valor constituye en una pieza fundamental dentro del proceso productivo de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., pues es a través de la misma iremos dando valor a los productos que elabora y distribuye en cada paso y etapa,

nuestro valor agregado y diferenciador. Esta herramienta nos conducirá a establecer las actividades primarias y las actividades de soporte y apoyo.

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar a su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. (Porter M. E., 2015)



Figura 3: Cadena de Valor COMAPRIM

En cada una de las actividades se ha considerado los principales lineamientos realizados por la matriz Quito, con el fin de replicar en la sucursal de Santo Domingo, derivando de las actividades primarias factores como, el proceso de calidad tanto en la producción de afrecho triple A y en la distribución de trigo, con un proceso automatizado y sistemático que permite verificar que todo el proceso productivo se está

aplicando. Así mismo, recalcar que la empresa realiza la entrega de los productos en el punto, generando una seguridad en la compra, ya que el cliente puede ir revisando el estado del despacho de su mercadería y la movilización en tiempo real mediante herramientas digitales, lo cual ha perennizado su fidelidad, convirtiéndose en un atractivo para los nuevos compradores además de su servicio post venta, ya que COMAPRIM CIA LTDA., realiza un seguimiento de sus colocaciones y envía a los vendedores que se han especializado para sugerir un adecuado manejo de la materia prima y en alimentación de animales de consumo humano, lo cual ha sido valorado. Generar campañas de publicidad donde el enfoque es lo comunicacional, valorando las oportunidades de crédito directo y pagos post fechados, así como los beneficios de pago al contado para generar descuentos.

En las actividades de soporte y apoyo, así mismo se ha generado una política desde la matriz que debe ser asumida por la sucursal, con el fin de generar una dinámica de confianza entre los proveedores nacionales e internacionales, seleccionando los mejores granos y cáscaras para preparar el afrecho triple A, así como la garantía de un trigo en buen estado, ajustándose a la estructura de costos que busca una mayor optimización de recursos. Los procesos de recursos humanos han generado una política de contratación donde se valora la capacitación de los trabajadores para un adecuado manejo de la maquinaria, el proceso de producción y el compromiso para adaptarse a los cambios. La empresa ha realizado una importante inversión en maquinaria de primera, contando con tecnología actual, permitiendo un proceso más rápido con bajo consumo de electricidad amigable con el medio ambiente y reduciendo costos indirectos y, con la infraestructura adecuada para el almacenamiento de materia prima y producción, guardando los protocolos adecuados para la seguridad industrial y la integridad física de los trabajadores.

Finalmente, el riesgo se considera medio alto, puesto que a pesar de que los productos de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., son conocidos en Santo Domingo de los Tsáchilas, al no contar con la presencia física de la empresa, genera que los inmediatos competidores sean los que capten la mayor cantidad de clientes, sin embargo, al implementar una sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., se generará una expectativa por parte de los potenciales clientes y la confianza así como de la fidelización de compra de quienes ya conocen las bondades y virtudes de los productos, más aún cuando se genera valor en cuanto a la experiencia del equipo de ventas que está en la capacidad de sugerir cantidades óptimas de medida para la alimentación, garantizando una adecuada reproducción y salud de animales para el consumo humano precautelando la inversión, que es lo que buscan los clientes, así mismo el seguimiento en tiempo real de los pedidos y la entrega de los mismos en los tiempos adecuados; lo cual reduce el riesgo y mitiga las acciones de la competencia cuando se instale la sucursal de la empresa.

Diagnóstico de la Situación



Figura 4: FODA clases Investigación de mercados.

Análisis FODA

La planificación estratégica dentro de una empresa es fundamental, con el fin de poder determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la implementación de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.

Para el efecto, se ha realizado el análisis de las variables con el objetivo de determinar la posición competitiva de la empresa y los escenarios actuales que permitirán enfrentar escenarios futuros para así, incrementar nuestra ventaja competitiva.

El mercadólogo debe realizar un análisis FODA (SWOT, por sus siglas en inglés), mediante el cual evalúa las fortalezas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) y las amenazas (A) generales de la compañía. Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño. (Kotler & Armstrong, 2013)

Para la determinación del FODA para la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., ha realizado un análisis interno en conjunto con la Gerencia General, los departamentos de ventas, producción y administración en donde se han detallado las mismas.

Fortalezas: Experiencia en el mercado de 10 años, para descubrir las preferencias, gustos y necesidades de quienes adquieren productos complementarios en la alimentación de animales, así mismo se cuenta con un portafolio de proveedores nacionales en cuanto se termine los cupos para la importación por parte del estado, así

como de proveedores extranjeros, ya que el Ecuador cuenta con una producción mínima de trigo y es necesaria la importación para satisfacer la demanda nacional. El departamento de ventas cuenta con experiencia calificada para sugerir cantidades adecuadas para la alimentación de los animales de acuerdo a la edad, peso y características fisionómicas que permiten precautelar la salud y la reproducción de los animales, lo que ha logrado poseer un servicio de post venta exitoso que ha garantizado la fidelización de los clientes actuales. De igual forma los canales de distribución se han mantenido de manera tradicional en base a la trayectoria y cumplimiento en las entregas de pedidos.

Debilidades: Los galpones y bodegas en las que ha funcionado la empresa matriz han confirmado limitaciones a las cuales se han tenido que adaptar la maquinaria y equipos, así mismo el recurso humano. A pesar de que los productos de la empresa son conocidos y consumidos en el mercado de Santo Domingo es necesario el posicionamiento de la marca para la apertura de un nuevo mercado en dicha ciudad. En cuanto a los registros contables, estos siguen siendo tradicionales por lo cual es imprescindible la inversión tecnológica en este aspecto importante a través de un software que garantice la optimización en tiempo y recursos. Continuando con este análisis, la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., debe contar con una APP que facilite al departamento de ventas la recepción de pedidos en línea, así como la constatación de los inventarios con productos en bodega y la capacidad productiva y logística en tiempos de entrega, por ello se debe implementar la creación de una web e-commerce que facilite la compra en línea de los productos debido a la pandemia. Uno de los factores relevantes dentro del giro de negocio, es la falta de un registro sanitario el cual se encuentra en trámite ante la institución pública correspondiente.

Amenazas: La migración de ciudadanos venezolanos al Ecuador ha causado un abaratamiento de la mano de obra, lo cual permite la optimización de recursos en cuanto a costos y gastos de la competencia, a pesar de esto la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., cuenta con mano de obra nacional calificada, manteniendo precio y calidad. Debido a la pandemia COVID-19, el País se encuentra en una grave crisis económica debido al confinamiento de alrededor de 3 meses que paralizó el comercio y la liberación precio de combustibles ha causado contrabando fortaleciendo la informalidad. La existencia de industrias y empresas grandes representan una amenaza constante ya que los precios pudiesen bajar de manera drástica, afectando la dinámica y el giro de negocio de las materias primas.

Oportunidades: La libre circulación de materias primas como la cáscara de trigo y arroz en países miembros de la Comunidad Andina de Naciones, permite optimizar costos, así mismo la Ley Humanitaria otorga extender plazos en pago de impuestos lo cual permite tener liquidez a la empresa ya que la industria que forma parte de la cadena alimenticia, pese a las restricciones de movilidad, no se ha detenido, lo cual sin lugar a duda generará mayores ingresos y posibilidad de crecimiento en el sector lo que será atractivo para la inversión extranjera e interna.

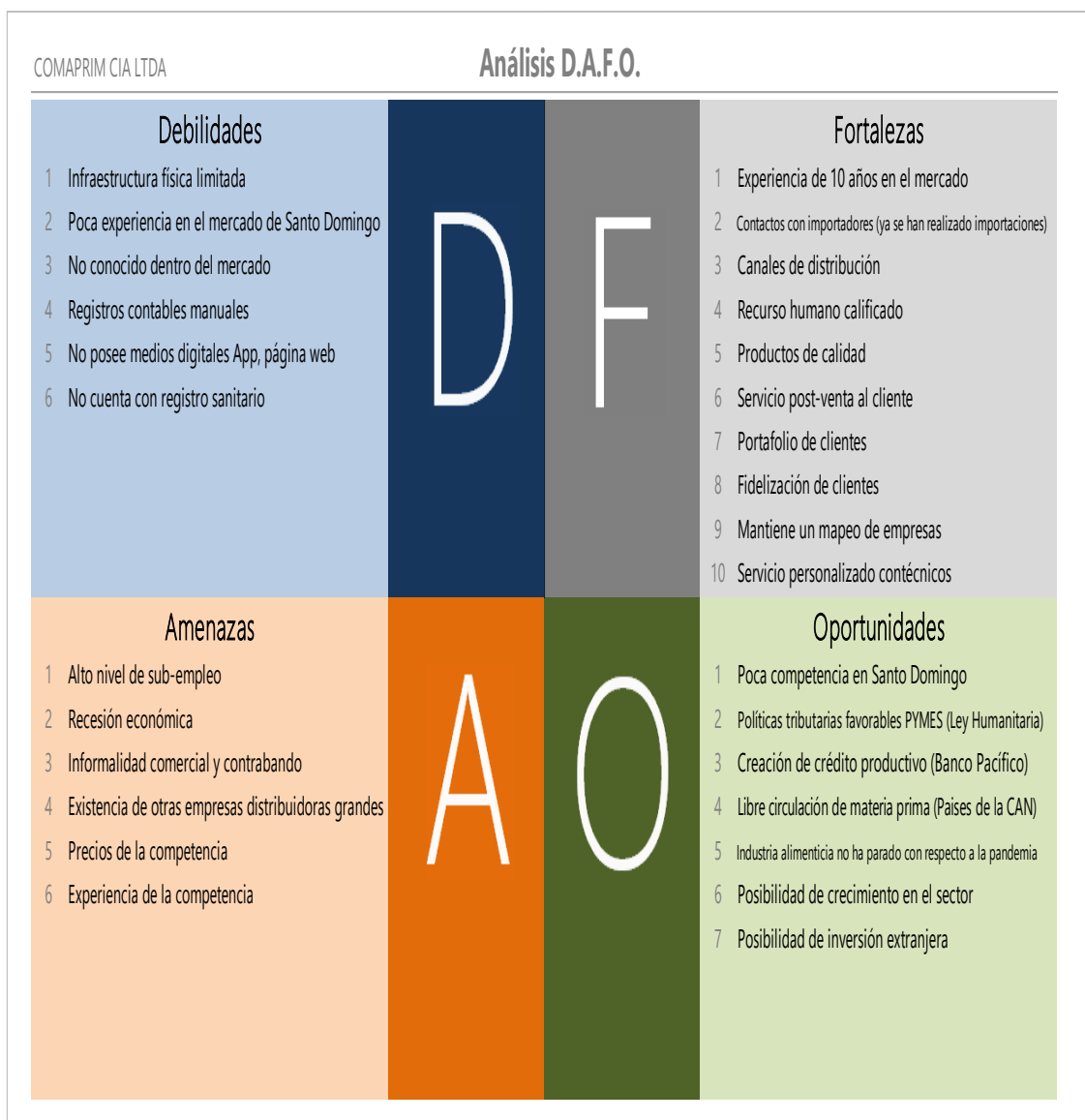


Figura 5: FODA COMAPRIM CIA. LTDA

FODA cruzado

El análisis FODA cruzado nos permite obtener información que se ha levantado anteriormente con el objetivo de mitigar las debilidades y amenazas y poner énfasis en las oportunidades y fortalezas que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., ha ido desarrollando en estos años de presencia en el mercado, realizando un cruce de datos que generan estrategias para que el negocio pueda continuar e ir generando la mejora continua.

MATRIZ FODA CRUZADO		Oportunidades		Amenazas	
		O1	Poca competencia en Santo Domingo	A1	Alto nivel de sub-empleo
		O2	Políticas tributarias favorables PYMES (Ley Humanitaria)	A2	Recesión económica
		O3	Creación de crédito productivo (Banco Pacífico)	A3	Informalidad comercial y contrabando
		O4	Libre circulación de materia prima (Países de la CAN)	A4	Existencia de otras empresas distribuidoras grandes
		O5	Industria alimenticia no ha parado con respecto a la pandemia	A5	Precios de la competencia
		O6	Posibilidad de crecimiento en el sector	A6	Experiencia de la competencia
Fortalezas		F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8, F10, O4, O5, O6. A través de las fortalezas y las oportunidades se podrá fidelizar aún más a los clientes en base a la experiencia de la matriz. Así mismo brindar un servicio de calidad con insumos de primera que se obtienen de la producción nacional y también de la internacional sabiendo la ventaja que el sector posee respecto a la libre circulación de materia prima con el fin de maximizar la producción y distribución de trigo. Los productos serán colocados con precisión de manera personalizada y con el acompañamiento técnico. Un factor considerable es que a pesar de la pandemia la industria del sector no se ha detenido.		F4, F9, A1, A2, A3, A4, A5, A6. Las fortalezas de la empresa deben mitigar las amenazas, si bien es cierto existen factores que no están al alcance puesto que son externos tales como la migración y la recesión es necesario que se cuente con un plan estratégico como de talento humano que privilegie al trabajador nacional y capacite de manera continua en nuevas estrategias y motive con contratos de trabajo reconociendo los derechos como seguridad social, establecer una estrategia de ventas que saque ventaja a la competencia.	
F1	Experiencia de 10 años en el mercado				
F2	Contactos con importadores (ya se han realizado importaciones)				
F3	Canales de distribución				
F4	Recurso humano calificado				
F5	Productos de calidad				
F6	Servicio post-venta al cliente				
F7	Portafolio de clientes				
F8	Fidelización de clientes				
F9	Mantiene un mapeo de empresas				
F10	Servicio personalizado contácticos				
Debilidades		D1, D2, D3, D5, O1, O3, O4, O5, O6. Basados en la experiencia de la matriz la empresa debe entrar al mercado de Santo Domingo aprovechando las oportunidades como la de financiamiento y de crecimiento del sector con el fin de mejorar su infraestructura, el conocimiento del mercado se realizará en base al estudio estratégico y la creación de mecanismos tecnológicos y de redes sociales que permitan acercar al cliente. Cumplir con los requisitos de la autoridad sanitaria para lograr obtener el registro sanitario para el producto afrecho triple A. Así mismo fortalecer la adquisición de materia prima de calidad.		D1, D2, D4, D5, A1, A2, A5, A6. En este espacio se tratará de mitigar las amenazas y debilidades de la empresa a través de la aplicación de tecnología para mejorar los canales de comunicación con clientes, la capacitación del personal permanente, convenios de pago a crédito para que los clientes sientan que la empresa genera facilidades y que sus animales puedan alimentarse así como la producción de trigo en sus distintas presentaciones se las continúe, ya que este sector alimenticio necesita a diario insumos.	
D1	Infraestructura física limitada				
D2	Poca experiencia en el mercado				
D3	No conocido dentro del mercado				
D4	Registros contables manuales				
D5	No posee medios digitales App, página web				
D6	No cuenta con registro sanitario				

Figura 6: FODA cruzado COMAPRIM CIA. LTDA

Matriz de evaluación interna

La matriz de evaluación interna EFI permite la evaluación de los factores internos que se encuentran levantados en la matriz FODA, con ella podemos realizar una ponderación, de acuerdo con la importancia y se otorga una calificación, para obtener el índice o valor que permite posicionar en un cuadrante en la búsqueda de éxito para la organización en relación con las fortalezas y debilidades.

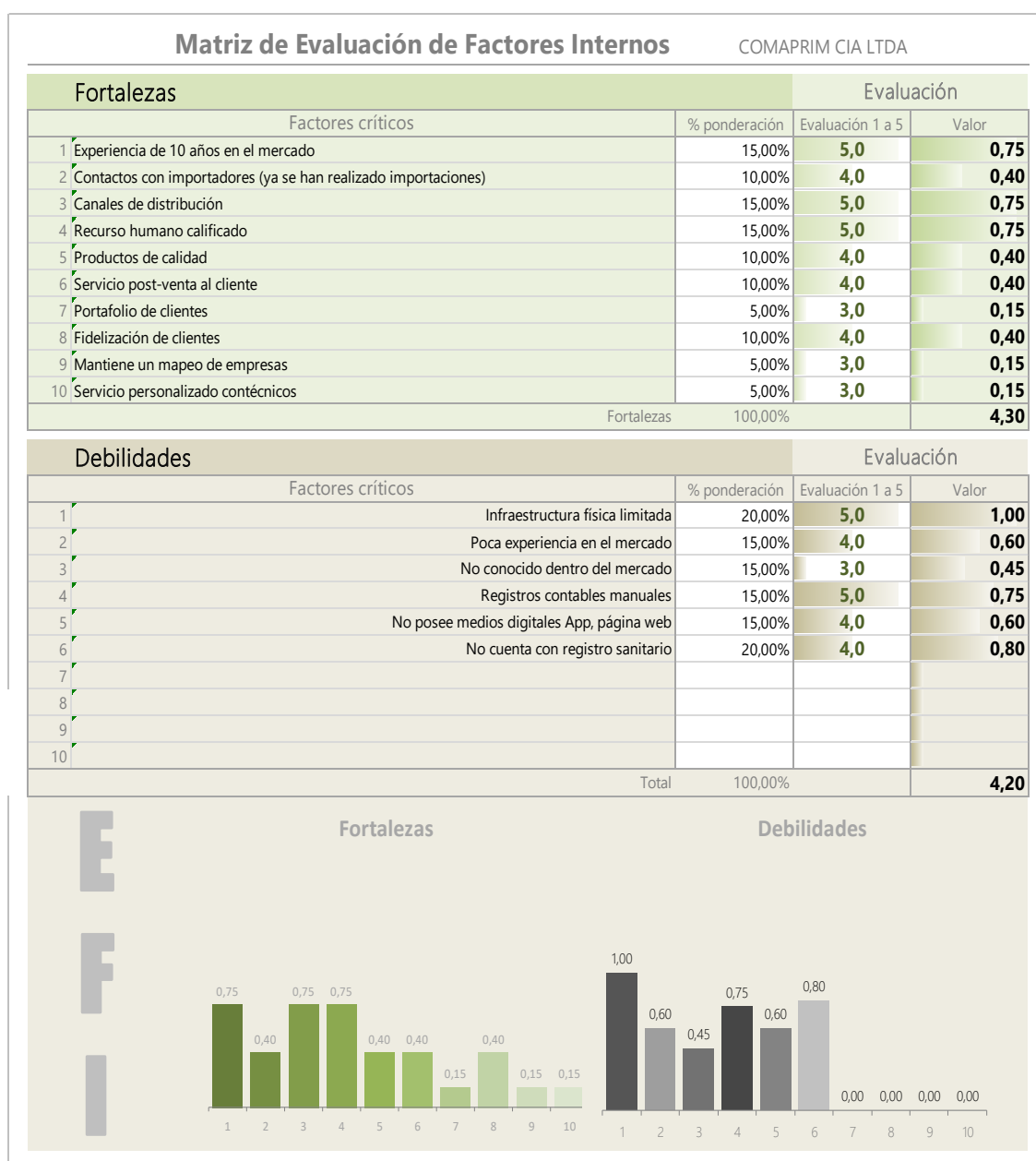


Figura 7: Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 1

Impacto en los objetivos estratégicos internos

VARIABLES INTERNAS	ESTRATEGIA	ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Experiencia (Fortaleza)	Trasladar el posicionamiento en el mercado de COMAPRIM matriz hacia la sucursal.	Incrementar en un 5% el posicionamiento de la sucursal hasta diciembre 2021	Encuesta de percepción realizada a segmento población.
Talento humano calificado (Fortaleza)	Incrementar las capacidades en el personal de la sucursal	Personal capacitado anualmente en un 10%	Personal capacitado/total personal x 100
Canales de distribución (Fortaleza)	Ampliar los canales de distribución mediante la apertura de puntos de distribución de abastecimientos.	Incrementar 1% anual de un punto de distribución de abastecimientos en sectores rurales desde agosto 2024	Puntos de distribución aperturados/ sectores rurales identificados x 100
Infraestructura limitada (Debilidad)	Gestionar un espacio para las actividades de la empresa COMAPRIM en la sucursal.	A partir de diciembre de 2020 implementar la sucursal de la empresa en Santo Domingo en un punto estratégico y que preste las facilidades y comodidades.	Espacio físico óptimo para desarrollar las actividades productivas y de distribución de COMAPRIM.
Registro sanitario (Debilidad)	Gestionar el registro sanitario ante la autoridad competente para generar confianza en clientes.	A partir de marzo de 2021 obtener el registro sanitario con el fin de mejorar ventas y confianza en clientes.	Una vez obtenido el registro sanitario incluir en los bultos una etiqueta con el número de registro sanitario.
Registros contables manuales (Debilidad)	Adaptar un sistema contable profesional y automatizado que permita un mejor orden en las finanzas y contabilidad de la empresa.	A partir de marzo de 2021 adquirir un sistema contable automático de ingresos y egresos que mejoren la contabilidad de la empresa y se evite el plagio.	Implementar el registro contable automático y generar confianza en accionistas e inversionistas con orden y confianza.
Medios digitales (Debilidad)		A partir de diciembre de 2020 realizar una página web amigable	

Adaptar a la empresa COMAPRIM el uso de medios digitales.

con los clientes, así como el uso de redes sociales para promocionar los productos de la empresa.

Implementar el uso de la página web, redes sociales con el fin de mostrar lo que oferta COMAPRIM con un impacto hacia los nichos de mercado que se han identificado en la investigación de mercado.

Matriz de evaluación externa

La matriz de evaluación interna EFE permite la evaluación de los factores externos que se encuentran levantados en la matriz FODA, con ella podemos realizar una ponderación, de acuerdo con la importancia y se otorga una calificación, para obtener el índice o valor que permite posicionar en un cuadrante en la búsqueda de éxito para la organización en relación con las oportunidades y amenazas.

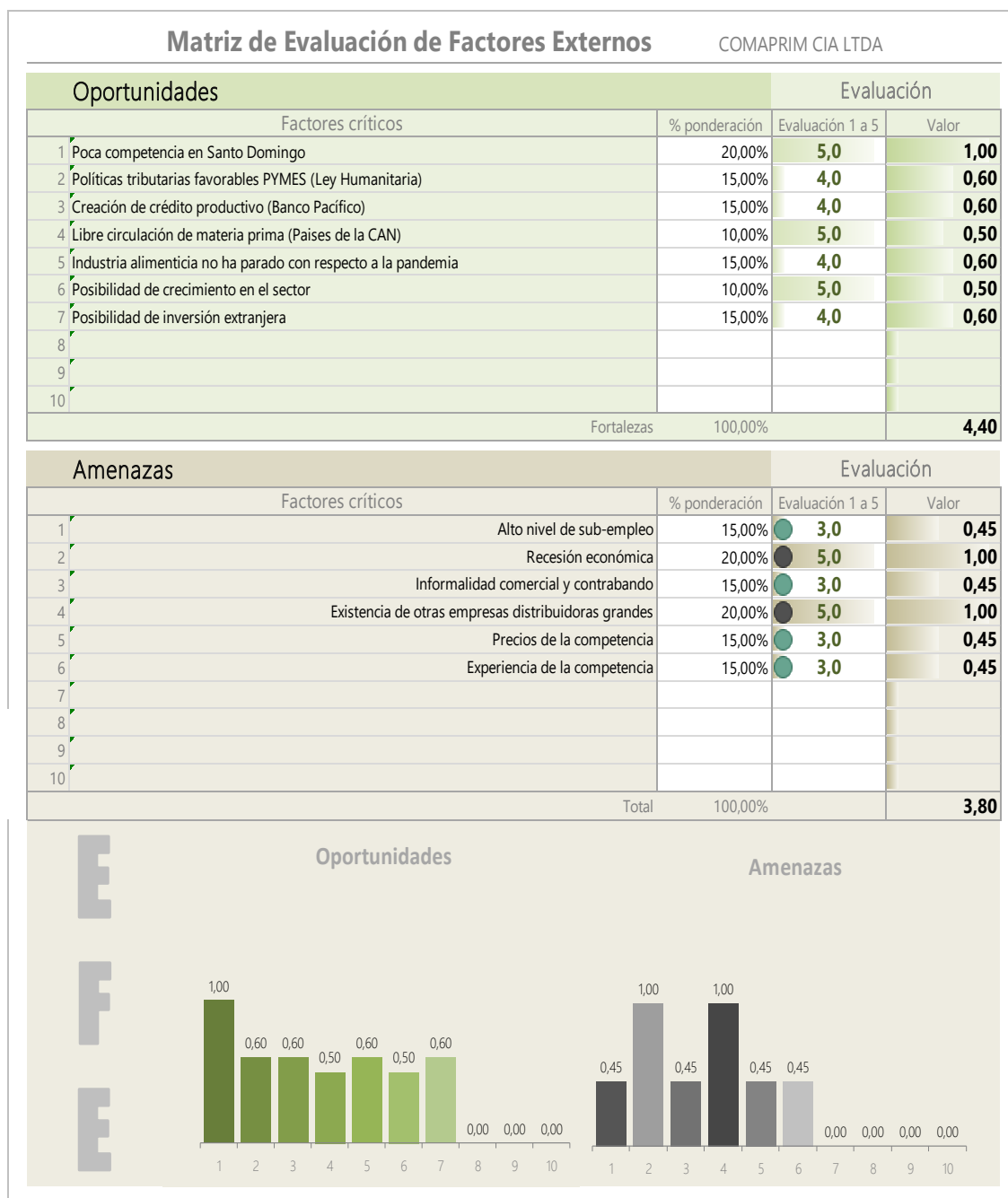


Figura 8: Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 2

Impacto en los objetivos estratégicos externos

VARIABLES EXTERNAS	ESTRATEGIA	ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Poca Competencia en Santo Domingo (Oportunidad)	Aprovechar la experiencia en mercado de COMAPRIM matriz y trasladarlo hacia la sucursal ya que realizada la investigación de mercados se ha constatado este factor.	Incremento las ventas de la sucursal hasta diciembre 2021	Nivel de ventas de la sucursal en Santo Domingo y sus alrededores.
Creación de crédito productivo (Oportunidad)	Aprovechar la facilidad de crédito para incrementar el nivel de producción e inversión en tecnología y capacitación profesional.	Para marzo de 2021 adquisición e implementación de tecnología y capacitación periódica del personal para mejora del proceso productivo.	Producción y nivel de ventas para el acompañamiento y soporte al cliente de la empresa.
Inversión Extranjera (Oportunidad)	Atraer capitales del exterior para crecimiento de la producción.	Para diciembre de 2021 implementar la sucursal Santo Domingo.	Canalizar producción a través de puntos de distribución.
Ley Humanitaria COVID-19 (Oportunidad)	Gestionar las facilidades de pago al Estado.	A partir de diciembre 2020 obtener beneficios mediante el apoyo Gubernamental como respuesta a la crisis generada por la Pandemia COVID-19.	Incentivos tributarios con el fin de canalizar el ahorro y optimizar la inversión en COMAPRIM.
Recesión Económica (Amenaza)	Realizar “combos” promocionales, con descuentos que favorezcan la dinamización de las ventas.	A partir de la apertura en diciembre de 2020, agrupar productos similares, calculando precios y cantidades, para realizar combos promocionales.	“combos” con punto de equilibrio mayor a 10%.
Existen otras empresas grandes (Amenaza)	Establecer canales directos con los sectores de la	A partir de la apertura en diciembre de 2020, se generará una importante	Enfoque en fincas y haciendas de propiedad de la

	economía popular y solidaria.	relación con los sectores agrícolas y ganaderos que se encuentran en la economía popular y solidaria.	economía popular y solidaria.
Alto nivel de subempleo (Amenaza)	Trabajar con personas que residan en Santo Domingo y sus alrededores.	En diciembre de 2020 contratar recurso humano calificado.	Personas que conozcan el territorio, cultura y comportamiento del consumidor entorno a la sucursal.

Los Consumidores: Criterios de Segmentación del consumidor, perfil y características

La investigadora Karen Weinberger en su libro Plan de negocios indica “En realidad, las variables de segmentación pueden ser muchas y muy variadas, pero lo importante, es seleccionar aquella o aquellas que sean relevantes para diferenciar los grupos de consumidores. Cuando se está trabajando con empresas, la segmentación suele hacerse en función al tamaño de la empresa, al nivel de facturación, a la ubicación o ámbito de influencia, al volumen de ventas, al porcentaje de participación en el mercado, al nivel de tecnología e inversión, a la calidad del servicio ofrecido, a los sistemas de compra, al posicionamiento de la empresa en la industria, a las líneas de productos o servicios que maneja, al equipo de gestión entre otros”. (Weinberger Villarán, 2009).

De acuerdo con lo descrito anteriormente, la propuesta para la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., será una segmentación de mercado en la cual, se clasificará la demanda de productos de acuerdo a cada segmento establecido, de esa manera, los consumidores comprarán los productos fabricados y diferenciados de acuerdo a su real necesidad; es por ello que los clientes serán preferiblemente, haciendas, fincas y

empresas que se dedican a la producción y crianza de animales para el consumo humano en Santo Domingo de los Tsáchilas y sus alrededores, donde el valor agregado es el acompañamiento de los técnicos y vendedores de la empresa para que los clientes puedan dosificar la alimentación de sus animales, así como de las propiedades del trigo que distribuye COMAPRIM CIA. LTDA., así mismo realizar las entregas de productos a tiempo e implementando recursos tecnológicos que permitan al cliente conocer en tiempo real la ubicación del transporte que traslada la mercancía hacia el punto de entrega, esto alineado a una política de post venta que permita asesorar al cliente, para la satisfacción de las necesidades garantizando la fidelidad y la relación comercial.

Análisis Cualitativo

El mapa de empatía es una herramienta didáctica para poder ratificar lo señalado y expuesto en la cadena de valor, esto nos permitirá reforzar el análisis que se realizó a la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., con el fin de conseguir el cumplimiento de objetivos en la creación de la sucursal, basándose siempre en la metodología y lineamientos de la empresa matriz.

Con el fin de dar a conocer los productos de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., es necesario realizar de igual manera un FOCUS GROUP para que, a través del mismo, se determine cuáles son los cambios que demandan las personas, empresas u organizaciones.

Según los autores Zickmund y Babin en su libro Investigación de mercados “La investigación de mercados cualitativa atiende sus objetivos de estudio mediante técnicas que permiten al investigador elaborar interpretaciones de los fenómenos de mercado sin depender de su medición numérica. Su enfoque está en descubrir los verdaderos significados internos y nuevas perspectivas y se usa muy ampliamente en la práctica. Hay muchas empresas especializadas en este tipo de estudios. La investigación

cualitativa es menos estructurada que la mayor parte de los enfoques cuantitativos. No se apoya en cuestionarios de auto respuesta que contienen formatos de respuesta estructurada. En realidad, es más dependiente del investigador, en tanto que éste debe extraer el significado a partir de respuestas no estructuradas, como el texto de una entrevista grabada o un collage que represente el significado de alguna experiencia, como la de la patineta. El investigador interpreta los datos para extraer su significado y convertirlo en información”. (Zikmund & Babin, 2009).

Para la validación del método cualitativo, mapa de empatía, se ha desarrollado un focus group en la ciudad de Santo Domingo, evento que se desarrolló en la dirección, avenida Tsáchila y 29 de mayo, con fecha sábado 06 de junio de 2020.

En primer lugar, se da la bienvenida por parte del investigador, se explica el contexto del presente plan de negocios y se procede a leer las preguntas planteadas para el desarrollo del mapa de empatía y su dinámica. Se contó con el aporte de 8 personas vinculadas a las 191 fincas de la economía popular y solidaria que han sido identificadas como la demanda potencial de COMAPRIM CIA. LTDA., quienes oscilan entre el rango de edad entre 30 a 60 años de edad. Luego de exponer las preguntas planteadas para el focus group se abre el debate para las respuestas de los representantes de las fincas ya mencionadas. Se recopila las primeras impresiones de los asistentes y finalmente se elaboró un esquema de preguntas que se detallan a continuación:

1. ¿Qué tipo de producto utiliza usted como complemento en la alimentación de sus animales al momento?
2. ¿Por qué opta por comprar ese tipo de producto?
3. ¿Conoce a la empresa COMAPRIM CIA? LTDA.?

4. Revisando el producto que le he entregado de muestra, observando las cualidades que el mismo tiene, ¿considera que le proporcionará mayores ventajas frente al que está comprando habitualmente?
5. ¿En qué cantidad y con qué frecuencia suele adquirir productos complementarios para la alimentación de sus animales?
6. ¿Le gustaría que el producto le llegue a su finca y así, usted se evite trasladar a la tienda?
7. Al comprar productos complementarios para la alimentación de animales, ¿busca descuentos, promociones en el pago de los mismos?
8. ¿Le gustaría una presentación de tamaño menor/mayor al que le venden al momento?
9. ¿Estaría de acuerdo en probar nuestro producto, de manera promocional y, verificar el rendimiento y calidad del mismo, recogiendo su aceptación para ser difundida posteriormente como publicidad de la empresa?
10. Al momento de su compra, ¿le gustaría recibir asesoría por parte del vendedor en las cantidades a suministrar a sus animales respecto a productos complementarios para la alimentación de animales?
11. ¿Le gustaría mantener un acercamiento con la empresa COMAPRIM CIA LTDA., para reclamos y requerimientos mediante un buzón de sugerencias físico y virtual?

Luego de sintetizar la información obtenida en el focus group, se ha realizado un mapa de empatía que resume los principales esfuerzo y resultados que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., debe asimilar y aplicar:

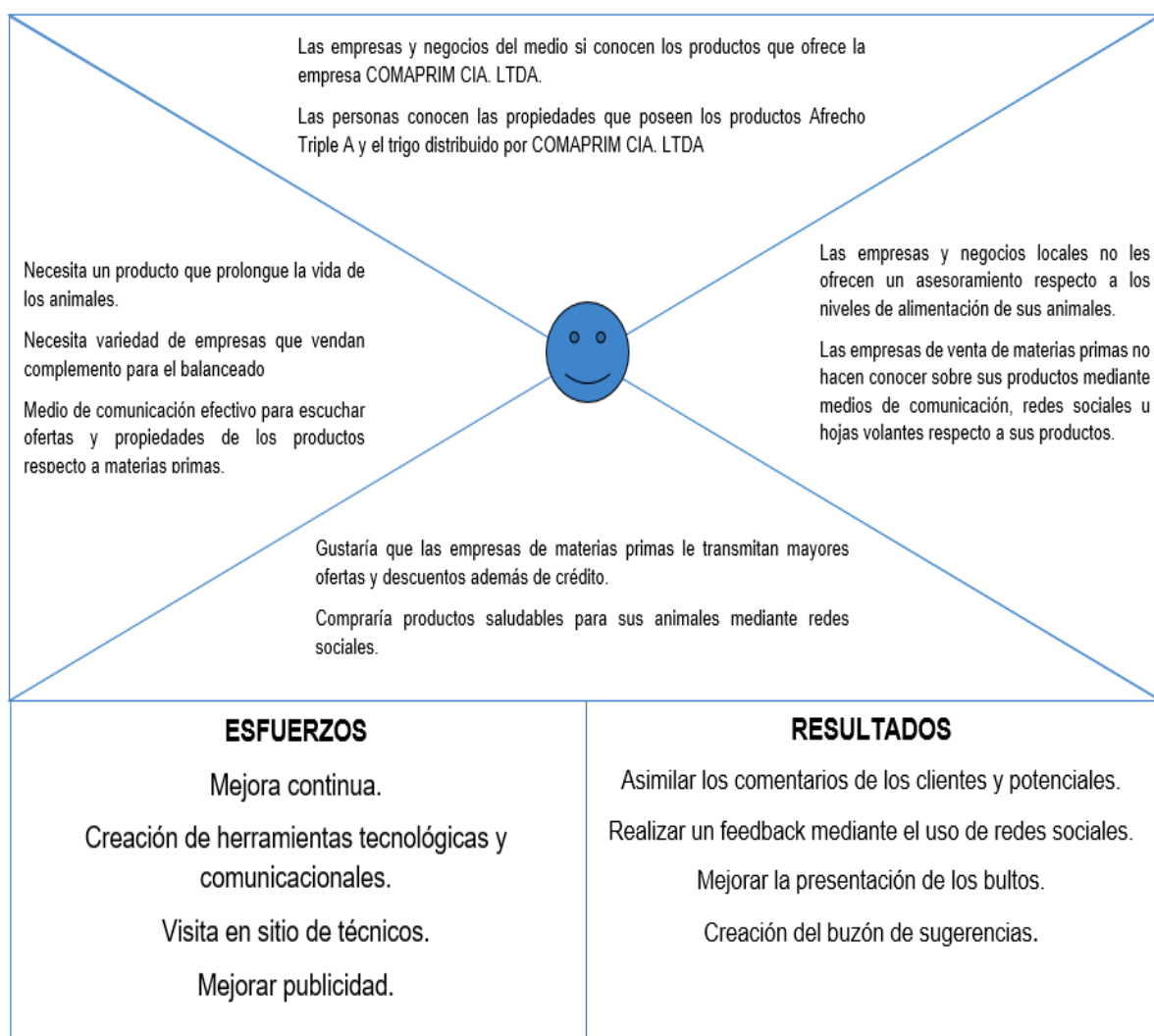


Figura 9: Mapa de empatía.

Según los autores Zickmund y Babin en su libro Investigación de mercados “Una entrevista de focus group es una entrevista no estructurada, de flujo libre, con un pequeño grupo de personas, entre seis y diez. Los focus groups están dirigidos por un moderador entrenado que sigue un formato flexible para alentar el diálogo entre los participantes. Tópicos comunes son los programas de empleados, significados de marca, problemas con productos, temas publicitarios o conceptos de nuevos productos. (Zikmund & Babin, 2009).

Análisis Cuantitativo

Según los autores Zickmund y Babin en su libro Investigación de mercados “La investigación de mercados cuantitativa atiende los objetivos de la investigación, mediante evaluaciones empíricas que requieren enfoques de medición y análisis numérico, a diferencia de la investigación cualitativa, que puede valer más por sí misma, en el sentido que requiere menos interpretación.” (Zikmund & Babin, 2009).

La investigación cuantitativa permitirá en nuestro estudio el hallazgo numérico para la toma de decisiones.

Cálculo de la muestra

Para obtener la muestra, el método de investigación seleccionado es la encuesta, a través de la cual se obtendrá información precisa relacionada al mercado en el cual la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., ejercerá actividades en Santo Domingo de los Tsáchilas.

La encuesta es la herramienta para levantar datos y obtener información real del mercado, con el fin de descubrir los gustos, preferencias y apegos de un sector hacia un determinado producto o servicio.

Una muestra es un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en el estudio. Después se utilizan las características de la muestra, llamadas estadísticos, para hacer inferencias sobre los parámetros de la población. Las inferencias que vinculan las características de la muestra y los parámetros de la población son procedimientos de estimación y pruebas de hipótesis. (Malhotra, 2008).

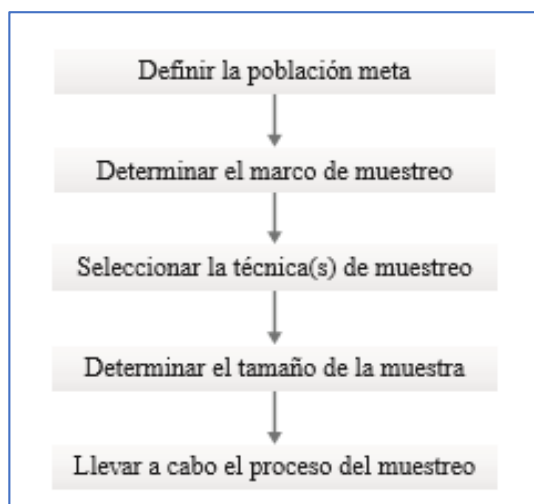


Figura 10: Proceso de diseño del muestreo (Malhotra, 2008)

La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora y, las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas. Por lo general, el interrogatorio es estructurado, lo cual se refiere al grado de estandarización impuesto por el proceso de recolección de datos. En la recolección estructurada de datos se prepara un cuestionario formal y, las preguntas se plantean en un orden predeterminado, de manera que el proceso también es directo. (Malhotra, 2008)

Con el fin de determinar la cantidad para el cálculo de la muestra se considera a la población económicamente activa PEA de Santo Domingo de los Tsáchilas esto es 150.151 habitantes (INEC, 2010) y de acuerdo con la tasa de crecimiento poblacional 1.8% anual (Banco Mundial, 2020) dando para el año 2020 el siguiente resultado:

Tabla 3

Cálculo de la muestra Santo Domingo de los Tsáchilas

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población	150,151	152,854	155,605	158,406	161,257	164,160	167,115	170,123	173,185	176,302	179,476

Por lo tanto, la fórmula para establecer el tamaño de la muestra es el siguiente:

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

Ecuación 1: Formula para establecer el tamaño de la muestra

Tabla 4

Datos para el cálculo de la muestra

Datos	Valores
N = Tamaño de la población	179,475
z= Valor estadístico	1.96
p = Probabilidad de que el evento ocurra	0.50
q = Probabilidad de que el evento no ocurra (1-p)	0.50
e = Error de estimación	0.50
n = Tamaño de la muestra requerida	

$$n = \frac{(1,96^2) * 0,5 * 0,5 * 179.4776}{(0,025^2) * (179,426) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 179,476}{0,0025 * 179,475 + 3,8416 * 0,25}$$

$$n = \frac{172296,96}{448,68990}$$

$$\boxed{n = 384 \text{ encuestas}}$$

Ecuación 2: Solución de n (número de Encuestados)

La encuesta que vamos a aplicar, se la desarrollará en Santo Domingo de los Tsáchilas de acuerdo con el cálculo de la muestra, que en este caso se aplicará a 384 personas.

A continuación, se presenta el formato de encuesta que se formulará a los ciudadanos, parte de la economía popular y solidaria de extracto medio bajo – medio alto y alto, ya que a través de los cuales vamos a ir reforzando la idea para la apertura de la sucursal en Santo Domingo, tomando en cuenta los gustos, preferencias y expectativas, así como la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., piensa posicionarse a través de medios de comunicación alternativos o convencionales.

Tabla 5

Fórmula para encuesta



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE FINANZAS INTERNACIONALES

-
- | | |
|--|---|
| <p>1. ¿Estaría dispuesto/a adquirir productos orgánicos que garanticen la salud y reproductividad de sus animales?</p> | <p>SI ____</p> <p>NO ____</p> |
| <p>2. ¿Cuántos bultos de afrecho / trigo adquiere de forma mensual?</p> | <p>Afrecho:</p> <p>De 1 a 100 bultos ____</p> <p>De 101 a 200 bultos ____</p> <p>Más de 201 bultos ____</p> <p>Trigo:</p> <p>De 1 a 100 bultos ____</p> <p>De 101 a 200 bultos ____</p> <p>Más de 201 bultos ____</p> |
| <p>3. ¿Cuál es el costo promedio mensual que usted gasta para adquirir afrecho y trigo?</p> | <p>Afrecho:</p> <p>De USD. 10,00 a USD. 20,00
____</p> <p>De USD. 20,00 a USD. 30,00
____</p> <p>Trigo:</p> <p>De USD. 10,00 a USD. 20,00
____</p> <p>De USD. 20,00 a USD. 30,00
____</p> |
| <p>4. ¿Le gustaría recibir asesoramiento técnico en cantidades de materia prima que debe suministrar a sus animales pre y post venta?</p> | <p>SI ____</p> <p>NO ____</p> |
| <p>5. ¿Le gustaría adquirir trigo importado o nacional, de buena calidad sin preservantes, ni transgénicos?</p> | <p>Nacional ____</p> <p>Importado ____</p> |
| <p>6. ¿A través de qué medios de comunicación considera que se debe realizar la promoción de afrecho y trigo?</p> | <p>Radio ____</p> <p>Televisión ____</p> <p>Redes Sociales ____</p> <p>Hojas volantes o trípticos ____</p> <p>Periódicos ____</p> |
-

Análisis de resultados de la encuesta realizada.

A continuación, se realiza la presentación de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a personas que pertenecen al sector de la economía popular y solidaria, que poseen fincas y haciendas en Santo Domingo de los Tsáchilas.

Resultados de encuesta, pregunta N.º 1

¿Estaría dispuesto/a adquirir productos orgánicos que garanticen la salud y reproductividad de sus animales?

Tabla 6

Pregunta 1 de Encuesta realizada

SI	NO	TOTA
L		
344	40	384
90	10%	100%
%		

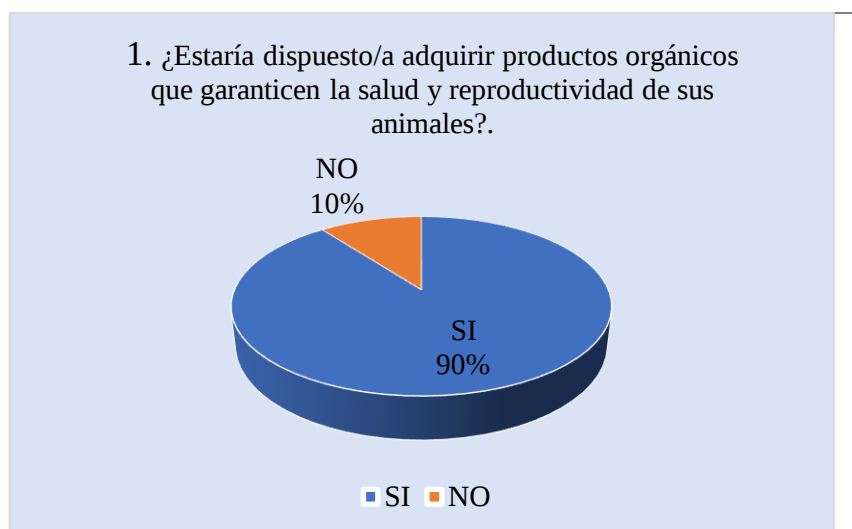


Figura 11: Resultados pregunta N.º 1.

Resultados de encuesta, pregunta N.º 2

¿Cuántos bultos de afrecho / trigo adquiere de forma mensual?

Tabla 7

Pregunta 2 de Encuesta realizada

	De 1 a 100	De 101 a 200	Más de 201	Total:
	bultos:	bultos:	bultos:	
Afrec	199	135	50	384
ho:				
%	52 %	35 %	13 %	100
Trigo	211	134	39	384
:				
%	55 %	35 %	10 %	100

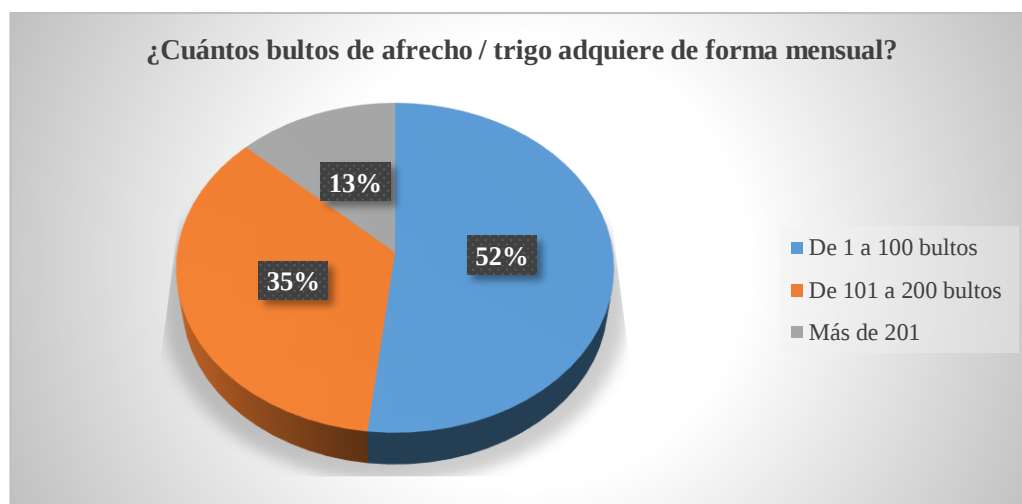


Figura 12: Resultados pregunta N.º 2

Análisis

De los datos obtenidos en la pregunta N.º 2 se desprende que, en el caso del producto afrecho triple A, el 52% de los encuestados estaría dispuesto adquirir de 1 a 100 bultos, el 35% de 101 a 200 bultos y el 13% responde tener la intención de adquirir más de 201 bultos. En el caso del producto trigo el 55% de los encuestados estaría dispuesto adquirir de 1 a 100 bultos, el 35% de 101 a 200 bultos y el 10% responde tener la intención de adquirir más de 201 bultos.

Resultados de encuesta, pregunta N.º 3

¿Cuál es el costo promedio mensual que usted gasta para adquirir afrecho y trigo?

Tabla 8

Resultados de encuesta, pregunta N.º 3

	De USD. 10,00 a USD. 20,00	De USD. 20,00 a USD. 30,00	Total
Afrecho:	243	141	
%	63 %	37 %	
Trigo:	269	115	
%	70 %	30 %	
			84
			00

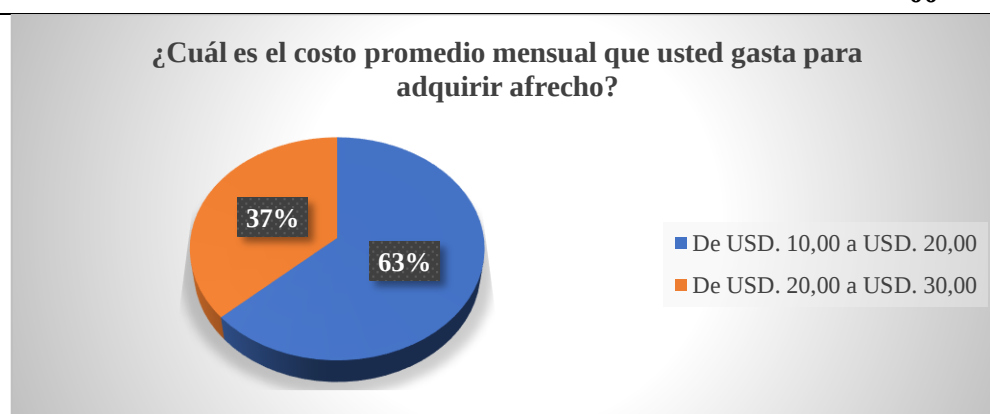


Figura 13: Resultados pregunta N.º 3, afrecho.

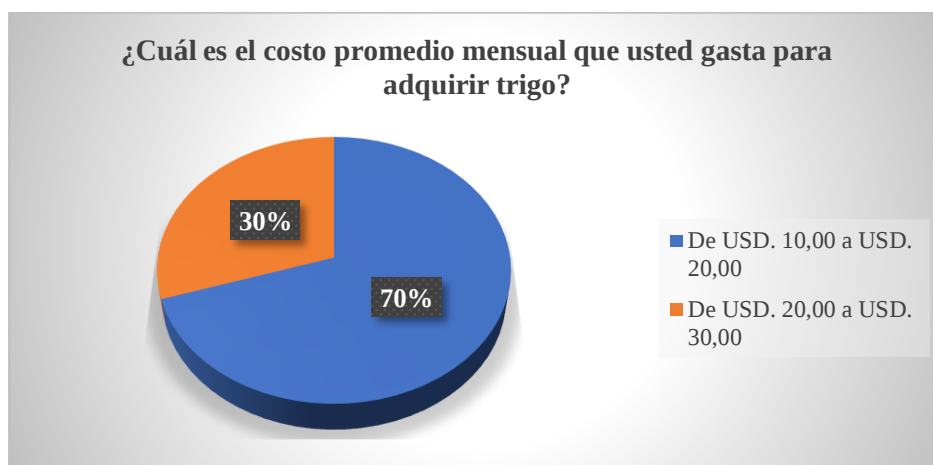


Figura 14: Resultados pregunta N.º 3, trigo.

Análisis

De los datos obtenidos en la pregunta N.º 3 se desprende que, el 63% de los encuestados estaría dispuesto a costear entre USD. 10,00 a USD. 20,00 por el producto afrecho triple A; y el 37% estaría dispuesto a gastar costear entre USD. 20,00 a USD. 30,00 por el producto afrecho triple A. En el caso del producto trigo el 70% de los encuestados estaría dispuesto a costear entre USD. 10,00 a USD. 20,00; y el 30% estaría dispuesto a gastar costear entre USD. 10,00 a USD. 20,00.

Resultados de encuesta, pregunta N.º 4

¿Le gustaría recibir asesoramiento técnico en cantidades de materia prima que debe suministrar a sus animales pre y post venta?

Tabla 9

Resultados de encuesta, pregunta N.º 4

	SI	NO	Total:
	361	23	384
%	94 %	6 %	100

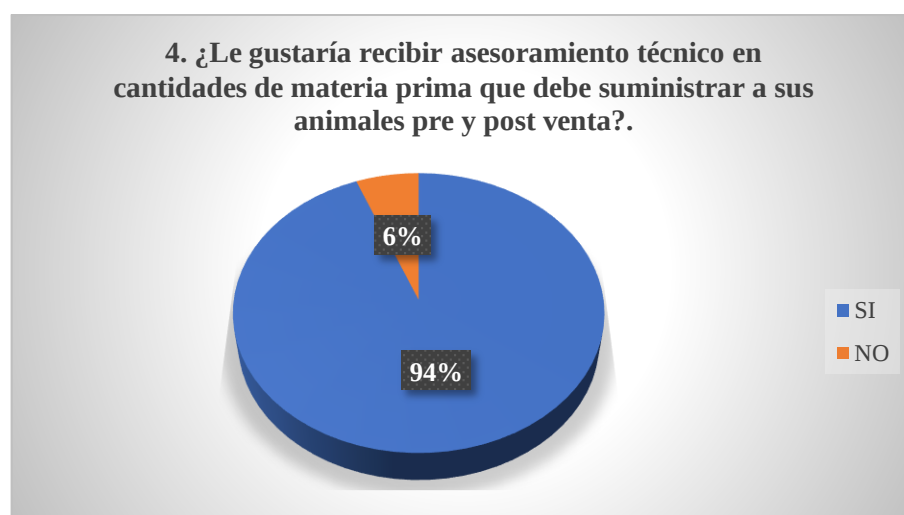


Figura 15: Resultados pregunta N.º 4

Análisis

De los datos obtenidos en la pregunta N.º 4, se desprende que, del total de 384 encuestas, el 94% manifiesta que le gustaría recibir asesoramiento técnico en cantidades de materia prima para suministrar a sus animales en la pre y post venta, y tan solo el 6% no le gustaría recibir esta asesoría técnica.

Resultados de encuesta, pregunta N.º 5

¿Le gustaría adquirir trigo importado o nacional, de buena calidad sin preservantes, ni transgénicos?

Tabla 10

Resultados de encuesta, pregunta N.º 5

	Nacional	Importado	Total
	198	186	384
%	52 %	48 %	100



Figura 16: Resultados pregunta N.º 5

Análisis

De los datos obtenidos en la pregunta N.º 5, se desprende que, del total de 384 encuestas, el 52% manifiesta que le gustaría adquirir trigo de producción nacional y, el 48% le gustaría adquirir trigo importado.

Resultados de encuesta, pregunta N.º 6

¿A través de qué medios de comunicación considera que se debe realizar la promoción de afrecho y trigo?

Figura 17

Resultados de encuesta, pregunta N.º 6

Radio:	Televisión:	Redes Sociales:	Hojas volantes o trípticos:	Periódicos:	TOTAL
77	19	262	14	12	384
20 %	5 %	68 %	4 %	3 %	100 %

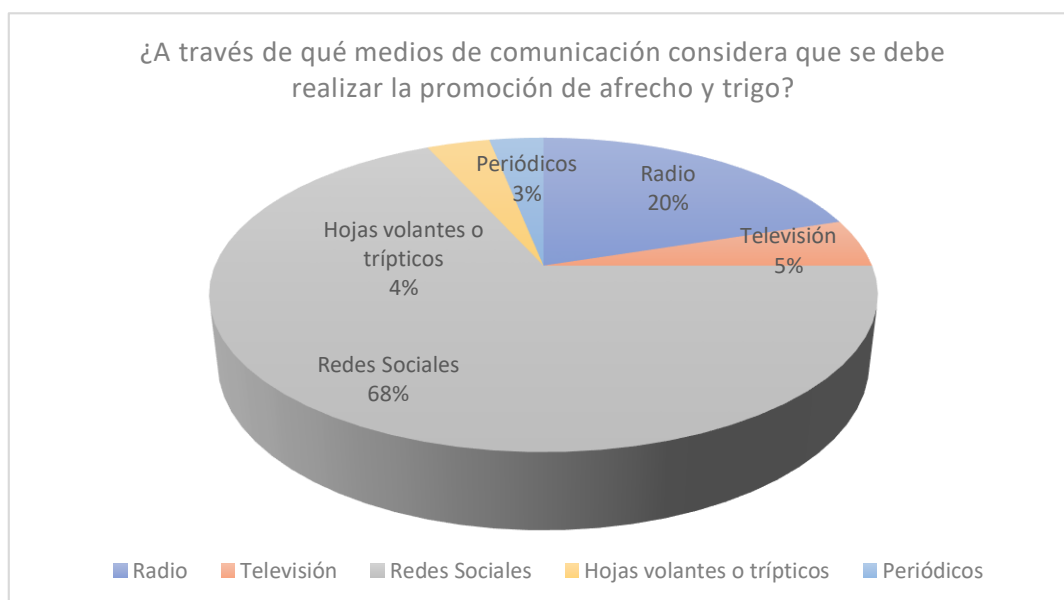


Figura 18: Resultados pregunta N.º 6

Análisis

De los datos obtenidos en la pregunta N.º 6, se desprende que, del total de 384 encuestas, el 68% manifiesta que le gustaría recibir información y promociones mediante redes sociales, el 20% por medios tradicionales como radio, el 5% por

televisión, el 3% por periódicos y el 4% a través de hojas volantes o trípticos, respecto a los productos que ofrece la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.

Cálculo de la oferta insatisfecha

Para el análisis se tomarán en cuenta varias empresas ubicadas en Santo Domingo, que al ser cabecera cantonal y capital de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, así como la urbe más grande y poblada de la misma, permite obtener los datos de la mayoría de empresas que ofrecen los mismos productos que tiene en portafolio COMAPRIM.

En base a un levantamiento de datos a través de encuesta, se han identificado las siguientes empresas que representan una competencia para COMAPRIM.

Tabla 11

Levantamiento de información empresas del sector

# Empresas encuestadas	# Empresa que representan competencia
30	5

Las Empresas para estudiar son las siguientes:

Tabla 12

Empresas competidoras en el mercado de Santo Domingo

EMPRESAS
EL GRANITO DE AGROTAC S.A.
EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS SA
NUTRIFORT S.A.
PRODICEREAL S.A.
PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA

Para tener una mejor referencia de cómo están posicionadas estas empresas en Santo Domingo, se presenta la siguiente geo-referenciación en el mapa de la provincia.



Figura 19: Mapa de georeferencia.

Estas empresas tienen la mayor facturación en la provincia; a continuación, se presentan sus niveles de ventas por año.

Tabla 13

Empresas competidoras en el mercado de Santo Domingo

Empresa	Nivel de Ventas			
	2016	2017	2018	2019
EL GRANITO DE AGROTAC S.A.	236,980.45	252,378.09	280,075.26	287,345.64
EXPALSA				
EXPORTADORA DE ALIMENTOS SA	143,243.54	161,968.47	166,348.12	171,756.38
NUTRIFORT S.A.	98,345.14	104,567,33	114,184.57	118,956.58

PRODICEREAL S.A.	123,958.14	155,326.12	179,845.57	184,546.35
PROCESADORA				
NACIONAL DE				
ALIMENTOS C.A.	912,543,548.23	934,953,293.68	967,206,669.16	971,391,452.9
PRONACA				

Como se puede observar, el nivel de ventas de una de las empresas es alto, especialmente de PRONACA, pero al mismo tiempo no llegan a los pequeños productores. COMAPRIM quiere enfocarse en esos pequeños productores, especialmente a los que pertenecen a la Economía Popular y Solidaria.

Tabla 14

Participación en el Mercado por el nivel de ventas

Empresa	% Participación ventas
EL GRANITO DE AGROTAC S.A.	10%
EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS SA	8%
NUTRIFORT S.A.	13%
PRODICEREAL S.A.	15%
PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A.	20%
PRONACA	
Resto Empresas	34%
TOTAL	100%

Como se puede observar en la tabla No. 14, que representa la participación, estas empresas, se observa que tienen el 66% del mercado, pero a su vez todavía hay un 34% del mercado, por lo que se visualiza la existencia de clientes que pueden ser captados por COMAPRIM.

Una vez dados los resultados, la empresa aspira a ocupar un porcentaje de la demanda, sin embargo, al momento de la implementación de la sucursal, en un inicio la cuota de mercado será menor ya que la demanda insatisfecha no ha sido cubierta por las

empresas del medio ubicadas en Santo Domingo de los Tsáchilas, las 191 fincas ubicadas en el sector de la economía popular y solidaria, se encuentran desatendidas y por ello, no han sido captadas por las empresas consideradas como competencia que constituyen el 66% del total del mercado.

El 34% del resto de mercado, está distribuido entre empresas de menor presencia que se dedican a través de actividades artesanales e inclusive empíricas, sin embargo, el mercado adecuado para el funcionamiento y el ejercicio de actividades de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., será la demanda insatisfecha que ha sido descubierta en el presente plan de negocios, es decir las 191 fincas. Una vez se haya validado mediante el estudio financiero y económico, la apertura de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., se seguirá expandiendo hasta llegar a captar una parte considerable del 34% del mercado que aún se encuentra sin cubrir la demanda, reduciendo costos y gastos para disminuir el precio de los productos que oferta la empresa. Aproximadamente la empresa captará entre el 5% y el 8% del resto de empresas anteriormente graficado.

En Santo Domingo de los Tsáchilas, existen pequeños productores o nichos de mercado que, no están en la mira de estas grandes empresas, es allí justamente donde podría COMAPRIM considerarlas cuando comience la implementación y la expansión de su empresa en Santo Domingo.

Cálculo de la demanda insatisfecha

Como se menciona COMAPRIM, se va enfocar para sus ventas en los pequeños productores que pertenecen a los registros de la Economía Popular y Solidaria.

Dentro de los registros de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) existen varias asociaciones y cooperativas en la provincia de Santo Domingo.

A continuación, el detalle de las fincas que consumen los productos que ofrece COMAPRIM.

Tabla 15

Detalle de consumo por sector

PROVINCIA	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS
ACUÍCOLA	1
AGRÍCOLA	26
AGROPECUARIA	158
AVÍCOLA	1
GANADERA	1
PECUARIA	4
Total, general	191

En total hay 191 fincas que representarían la demanda de COMAPRIM.

Cuenta de CLASE ORGANIZACION	Etiquetas de columna						Total general
	ACUICOLA	AGRICOLA	AGROPECUARIA	AVICOLA	GANADERA	PECUARIA	
ABRAHAM CALAZACON	1	1	6				8
ALLURIQUIN			13				13
BOMBOLI		5	22		1	1	29
CHIGUILPE			2				2
EL ESFUERZO			7				7
LA CONCORDIA		2	9				11
LA VILLEGAS		1	1				2
LUZ DE AMERICA		1	11				12
MONTERREY		1					1
PUERTO LIMON		2	16				18
RIO TOACHI			1				1
RIO VERDE		4	15	1			20
SAN JACINTO DEL BUA		2	11				13
SANTA MARIA DEL TOACHI			5				5
SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS		5	26			3	34
VALLE HERMOSO		2	9				11
ZARACAY			4				4
Total general	1	26	158	1	1	4	191

Figura 20: Fincas EPS Santo Domingo de los Tsáchilas.

Distribución de las Fincas por parroquias, esto permite tener una mejor visión a COMAPRIM para determinar su demanda.

Tabla 16

Demanda Potencial

Producto	N° Compradores	Precio Promedio	Cantidad Consumo	Cantidad Demanda Potencial
Trigo	191	\$ 17,50	5,3	630,66
Afrecho	191	\$ 14,00	4,3	621,86

Tabla 17

Cálculo de la demanda por producto

Estimación de la Demanda Afrecho	
Demanda Potencial	630,66
Delimitación demanda	14%
Demanda específica	88
 Estimación de la Demanda Trigo	
Demanda Específica	88,3
Aceptación Producto	90%
Demanda Estimada	79
 Demanda Específica Afrecho	
Demanda Potencial	621,86
Delimitación demanda	14%
Demanda específica	87
 Estimación de la Demanda Afrecho	
Demanda Específica	87,1
Aceptación Producto	90%
Demanda Estimada	78

Cálculo estimado de Ventas con la Proyección Estimada (considere tres escenarios conservador, optimista y pesimista)

De acuerdo con el análisis de los resultados respecto a las ventas históricas realizadas por la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., reflejado en sus estados

financieros, se ha considerado el cálculo estimado en ventas partiendo con la tasa media de crecimiento anual 12% y 0% en donde claramente se ve plasmado el manejo adecuado en sus ingresos y ventas que permiten el sostenimiento en el mercado en el transcurso de los 10 años de vigencia, dando los siguientes resultados:

Tabla 18

Tasa Media de Crecimiento Anual de las Ventas

AÑO	TMCA (VENTAS 12%)	TMCA (VENTAS 0%)
2015-2016	-71%	57%
2016-2017	-38%	83%
2017-2018	-17%	21%
2018-2019	-94%	-32%
Promedio	-55%	32%

Tabla 19

Nivel de Ventas COMAPRIM CIA. LTDA.

VENTAS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Ventas 12%	16.483,60	4.754,23	2.948,49	2.446,95	135,00
Ventas 0%	688.323,78	1.081.812,38	1.975.070,83	2.387.603,17	1.629.208,47
TOTAL, VENTAS	704.807,38	1.086.566,61	1.978.019,32	2.390.050,12	1.629.343,47

Tabla 20

Ventas Proyectadas de COMAPRIM CIA. LTDA

VENTAS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
Ventas 12%	67,50	33,75	16,88	8,44	4,22
Ventas 0%	1,629,208.47	2,117,971.01	2,753,362.31	3.579.371,01	4.653.182,31
TOTAL VENTAS	1,629,275.97	2,118,004.76	2,753,379.19	3.579.379,45	4.653.186,53

Para la proyección de los escenarios se ha considerado los niveles de ventas y la expectativa que se posee en base al funcionamiento de la matriz de la empresa con el fin de poder emplear las condiciones para la apertura de la sucursal en Santo Domingo con lo cual se cumpliría el objetivo del presente plan de negocios. Por lo tanto, en el

escenario conservador se ha considerado el 3% en ingresos, el 2% en gastos, así mismo en el escenario optimista un crecimiento del 4% en los ingresos y un 2% en gastos, y en el escenario pesimista un crecimiento del 2% en ingresos y un 3% en gastos, acorde a los objetivos planteados lo cual se refleja en el siguiente cuadro.

Tabla 21

Resumen de escenarios para COMAPRIM CIA. LTDA.

	Valores actuales:	OPTIMISTA	PESIMISTA
Datos			
PRECIO	200	300	150
COSTO	90	60	110
VENTAS	1.629.275,97	1.926.894,39	1.120.456,45
Resultado:			
VAN	855423,17	855423,17	855423,17
TIR	159%	159%	159%
BC	7,84	7,84	7,84

Flujo de Ingresos Proyectados

El flujo de ingresos es importante ya que suministra información de lo que se estima que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., y su sucursal en Santo Domingo generará en sus estados financieros, en base al objetivo planteado y a las directrices que se generan desde la matriz.

Tabla 22

Flujo de caja proyectado

FLUJO DE INGRESOS	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS EN EFECTIVO	\$ 1.926.894,39	\$ 2.003.970,17	\$ 2.084.128,98	\$ 2.167.494,14	\$ 2.254.193,90
COBROS CUENTAS A CREDITO	\$ 64.782,36	\$ 67.373,65	\$ 70.068,60	\$ 72.871,34	\$ 75.786,20
OTROS INGRESOS	\$ 47.472,34	\$ 49.371,23	\$ 51.346,08	\$ 53.399,93	\$ 55.535,92
TOTAL, FLUJO DE INGRESOS	\$ 2.039.149,09	\$ 2.120.715,05	\$ 2.205.543,66	\$ 2.293.765,40	\$ 2.385.516,02
FLUJO DE COSTOS Y GASTOS					
INVERSION ACTIVO FIJO	\$ 85.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSION CAPITAL TRABAJO	\$ 40.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE VENTAS	\$ 1.127.616,79	\$ 1.150.169,13	\$ 1.173.172,51	\$ 1.196.635,96	\$ 1.220.568,68
GASTO ADMINISTRACION	\$ 349.016,70	\$ 355.997,03	\$ 363.116,97	\$ 370.379,31	\$ 377.786,90
GASTO DE VENTAS	\$ 298.518,56	\$ 304.488,93	\$ 310.578,71	\$ 316.790,28	\$ 323.126,09
GASTOS FINANCIEROS	\$ 6.322,72	\$ 6.449,17	\$ 6.578,15	\$ 6.709,72	\$ 6.843,91
OTROS EGRESOS	\$ 4.201,11	\$ 4.285,14	\$ 4.370,84	\$ 4.458,26	\$ 4.547,42
TOTAL, COSTOS Y GASTOS	\$ 1.910.675,88	\$ 1.821.389,40	\$ 1.857.817,19	\$ 1.894.973,53	\$ 1.932.873,00
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 6.109,88	\$ 6.232,08	\$ 6.356,72	\$ 6.483,85	\$ 6.613,53
FLUJO ECONÓMICO	\$ 134.583,09	\$ 305.557,73	\$ 354.083,19	\$ 405.275,72	\$ 459.256,55
PAGO DEUDAS BANCARIAS	\$ 7.070,70	\$ 7.212,11	\$ 7.356,36	\$ 7.503,48	\$ 7.653,55
OTROS PAGOS	\$ 10.369,96	\$ 10.577,36	\$ 10.788,91	\$ 11.004,68	\$ 11.224,78
FLUJO FINANCIERO	\$ 117.142,43	\$ 287.768,26	\$ 335.937,92	\$ 386.767,56	\$ 440.378,21

Análisis de Riesgos

En la matriz de riesgos se ha considerado los impactos que ha tenido, como referencia, la empresa COMAPRIM CIA. LTDA. en sus años de vigencia en el mercado, así como también, las características del entorno en las cuales se podría desenvolver la sucursal, en la provincia de Santo Domingo.

MATRIZ DE RIESGOS					LEYENDA							
RIESGO	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo	GRAVEDAD (IMPACTO)							
					MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO			
					1	2	3	4	5			
INUNDACION	5	5	25	Muy grave	PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
ROBO DE MATERIA PRIMA	3	5	15	Muy grave		ALTA	4	4	8	12	16	20
SE CIERRE LOS MERCADOS IMPORTACION	2	2	4	Apreciable		MEDIA	3	3	6	9	12	15
INCENDIOS	2	2	4	Apreciable		BAJA	2	2	4	6	8	12
CIERRE DE VIAS	3	4	12	Importante		MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
SE ELEVE EL NUMERO DE CONTAGIOS COVID 19	3	4	12	Importante		Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.						
NO PAGO DE CLIENTES (CULTURA DE PAGO)	2	4	8	Apreciable		Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.						
SEMAFORO ROJO COVID	2	3	6	Apreciable		Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.						
FALTA DE LIQUIDEZ	2	4	8	Apreciable								
SEGURIDAD OCUPACIONAL	3	3	9	Importante								
PLAGAS	2	4	8	Apreciable								
FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNET	2	3	6	Apreciable								
INCREMENTOS DE IMPUESTO	3	4	12	Importante		Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.						
INCREMENTO DE COMBUSTIBLES	4	3	12	Importante								
INCREMENTO EN EL PRECIO DE ELECTRICIDAD	2	3	6	Apreciable								
Borrar Datos												

Figura 21: Matriz de riesgos

Las probabilidades de ocurrencia de un riesgo natural pudiesen ser muy grave, como sería una inundación, para lo cual se deben tomar las previsiones para el cuidado de la materia prima y su almacenamiento, así como también, es necesario colocar dentro de las variables para calificar la ubicación de la sucursal, a este riesgo identificado. La pandemia COVID 19 continuará hasta que se logre crear la vacuna, es por ello que el riesgo de contagio es alto y real, por lo que se debe tomar previsiones en la seguridad e higiene ocupacional, tanto para el cliente interno como para el externo. Los accesos comunicacionales son vitales en un mundo donde el internet es fundamental, sobre todo en la propuesta de dar seguimiento a la mercadería. Las plagas

podrían ser otro factor que se debe considerar para lo cual la empresa debe fumigar sus instalaciones periódicamente, con el propósito de que no se llegue a presentar ratas y demás insectos.

Resumen

En el segundo capítulo hemos desarrollado el análisis e investigación de mercado para la adecuada toma de decisiones para la apertura de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., así como el cumplimiento del estudio estratégico para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto internas como externas de la empresa, así mismo, las variables que se deben considerar a través de factores del entorno interno y externo que influyen de manera positiva y negativa en la empresa. Se ha realizado el análisis de la demanda y oferta, así como el estudio de riesgos acompañados del sustento académico que se requiere para este tipo de investigación. Todo lo que hemos realizado se basa en el cumplimiento de objetivos, tendientes a convertir este plan de negocios en un atractivo para los posibles inversionistas y generar desarrollo para el País.

CAPÍTULO 3

Plan de Marketing y Ventas

Establecimiento de Objetivos

Objetivo General

Establecer un plan de marketing que permita a la empresa COMAPRIM CIA. LTDA, posicionarse en el mercado y alcanzar los niveles de venta proyectados en el presente estudio.

Objetivos Específicos

- Determinar la estrategia a implementar para la apertura de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en la ciudad de Santo Domingo. Santo Domingo de los Tsáchilas, para el consumo y difusión de sus productos.
- Definir la mejor ubicación para la implementación física de la sucursal de la empresa COMPRIM CIA. LTDA., en base a los parámetros establecidos por la matriz
- Determinar las necesidades de infraestructura para el inicio de operaciones de la sucursal COMAPRIM CIA. LTDA., en la ciudad de Santo Domingo. Santo Domingo de los Tsáchilas y así obtener un mayor número de clientes que adquieran los productos de la empresa.

Criterios de Marketing

Hay que considerar que el ciclo de vida de un producto está vinculado a lo que los seres humanos compramos y consumimos a lo largo de nuestra existencia en el mundo y, en base a esto, los mercadólogos determinan su mercado meta, es así que obtienen las etapas con lo que los productos y servicios se prologan en el tiempo de acuerdo a los recursos que poseen las personas, definiendo en planes y proyectos que

prolonguen la vida de los productos. De acuerdo con el nivel de ventas de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en el año 2019 y tomando el nivel de ventas de su inmediato competidor, que es la empresa EL GRANITO DE AGROTAC S.A ubicado en la ciudad de Santo Domingo, la matriz BCG nos grafica el siguiente resultado.

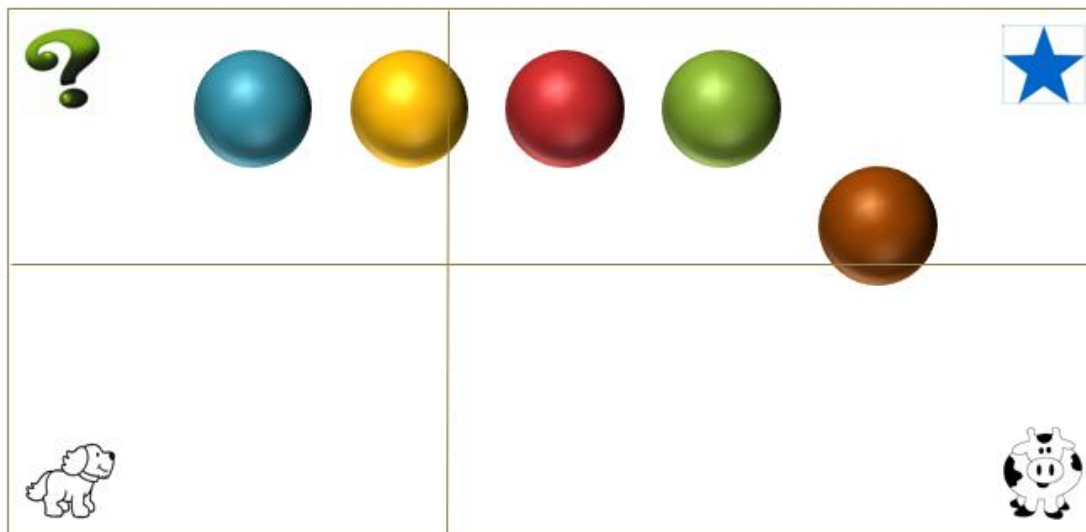


Figura 22: Matriz BCG

Tabla 23

Nivel de ventas para matriz BCG

EMPRESAS	Participación relativa de mercado	Ventas \$ 2019	Crecimiento del mercado %
EL GRANITO DE AGROTAC S, A,	0,10%	287345,64	21,25%
EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS SA	0,08%	171756,38	19,91%
NUTRIFORT S, A,	0,13%	118956,58	20,96%
PRODICEREAL S, A,	0,15%	184546,35	48,88%
COMAPRIM CIA. LTDA	0,17%	1629343,47	49,95%

El resultado en la matriz BCG, refleja que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., se encuentra en cuadrante estrella, esto significa que la participación en el mercado es alta, su tasa de crecimiento también es alta, así como su rentabilidad, por lo

que se convierte en un atractivo para la participación de inversionistas. Es por ello que este plan de negocios, cumpliendo con su objetivo general, impulsará el posicionamiento en el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas, marcando diferencia en el servicio al cliente mediante herramientas innovadoras como es el asesoramiento técnico pre y post venta en sitio, para las medidas adecuadas para la alimentación de animales, la compra del grano de trigo para sus diversos usos, utilizando medios digitales que permitan un acercamiento entre la empresa y sus clientes, permitiendo seguir el despacho de sus órdenes y traslado en tiempo real, ofreciendo alternativas de pago como crédito directo y la relación con los proveedores acorde a los lineamientos de la matriz.

Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias representa para las empresas la definición de objetivos y metas que se tomarán en cuenta para que las distintas áreas puedan seguir y cumplir con lo planificado. Es por ello que es necesario se tomen en cuenta todas las opiniones, críticas y sugerencias de las partes involucradas en el giro de negocio, el cliente interno que, siendo parte de la empresa, pueda sugerir cambios o definiciones en un determinado proceso o en todos los que realiza la empresa, la otra es fundamental, escuchar las expectativas del cliente externo para realizar un feedback y asimilar todas las opiniones, reclamos o requerimientos y sugerencias de quienes buscan a través de los productos y servicios, la satisfacción de sus necesidades. En el caso de COMAPRIM CIA. LTDA., se plantean estrategias para implementar una sucursal en Santo Domingo de los Tsáchilas para cubrir la demanda de productos como afrecho y trigo, como complemento en la alimentación de animales para el consumo humano. Mediante el presente plan de estudio se realizarán estrategias para los precios, ventas, canales de distribución y estrategia de promoción.

Estrategia de venta del portafolio

La estrategia de venta del portafolio, gira en torno a las bondades que la matriz BCG otorga en su análisis, en el caso de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., se ha verificado que posee una tasa de crecimiento del 4% obtenido del comportamiento de ventas en los últimos años y la poca participación en el mercado de las empresas del mismo tamaño en Santo Domingo de los Tsáchilas, lo que convierte a esta plaza en una opción de inversión sustentada en sus ventas proyectadas, por ejemplo, para complementar la cadena de valor, es necesario que la empresa, guiada por la matriz, considere nuevas propuestas que permitan ofrecer asesoría técnica y el acompañamiento de los clientes que necesitan, conocer medidas adecuadas de materia prima como complemento en la alimentación de sus animales, así como de venta de productos en base a crédito directo que posibilite un giro de negocio donde todos puedan ganar, tanto la sucursal, así como los clientes, sobre todo en escenarios inciertos por los que hoy en día la sociedad transita, en especial, en esta etapa de pandemia donde las plazas de trabajo y las ventas han bajado considerablemente, sin embargo el sector de la industria alimenticia y harinera no se ha detenido. Se realizará el control de calidad a todos los procesos, garantizando que sean productos naturales y que dentro de su proceso productivo no se hayan utilizado preservantes ni el uso de transgénicos, manteniendo los controles necesarios para la fabricación de Afrecho triple A, haciendo uso de materia prima de calidad y la garantía de un producto que ha sido ya comercializado en los años de vida de la empresa. Los bultos en los que se comercializan los productos de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., llevarán el logo de la empresa propuesto en este plan de negocios, manteniendo las características y elementos visuales, textuales, así como la gama de colores que están posicionados en la

mente y retentiva de los clientes de la empresa, por lo que se realizará una renovación del logo.

Estrategia de precio

El precio es un factor importante dentro de las actividades de una empresa, ya que es por medio de este, que se fija la demanda en el mercado y la empresa puede establecer los valores para la oferta, donde incluyan costos y gastos para la elaboración de los productos y servicios. En el caso de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., es importante considerar que sus precios son realmente competitivos con la competencia inmediata y, al contar con los lineamientos de la matriz, se mantendrá la estructura de costos de producción, proveedores y beneficios, con el fin de no generar gastos innecesarios, provocando fidelizar a sus clientes, es decir, establecer la política de optimización de recursos. Las estrategias de precio se darán entorno a un adecuado precio para convertir atractivo a los productos que oferta COMAPRIM CIA. LTDA., la optimización de recursos y tiempo de producción, así como una imagen que cause impacto.

Estrategia de distribución / cobertura

El sistema de distribución elegido es multicanal, ya que, a través del mismo, la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en base a las directrices otorgadas por la matriz, continuará realizando la entrega de sus productos en el sitio, sin embargo, con miras a la apertura de la sucursal y en base al muestreo realizado, los consumidores hoy en día mediante el uso de herramientas tecnológicas, demandan una mayor cobertura en los cuales se puedan establecer estrategias de entrega de los productos y el seguimiento de pedidos, tal y como lo realizan aplicaciones delivery, si bien es cierto los productos de COMAPRIM CIA. LTDA., no son de consumo masivo, es importante dar la relevancia de los mismos en la cadena productiva para la alimentación de animales y estos a su

vez para el consumo humano, es por ello que se deben aplicar en el giro de negocio, herramientas como la de WhatsApp en tiempo real, para que los clientes sepan de primera mano la posición de sus pedidos y esto permita planificar de mejor manera su rutina diaria. Por lo tanto, la fuerza de ventas de la empresa seguirá realizando sus actividades acordes a lo que la matriz ha venido realizando en estos años dejando de lado de a poco a los intermediarios y ganado terreno en la plaza donde se aperturará la sucursal.

“En la actualidad, con la proliferación de segmentos de clientes y posibilidades de canal, cada vez más compañías han adoptado los sistemas de distribución multicanal. Este tipo de marketing multicanal ocurre cuando una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes”. (Kotler & Armstrong, 2013)

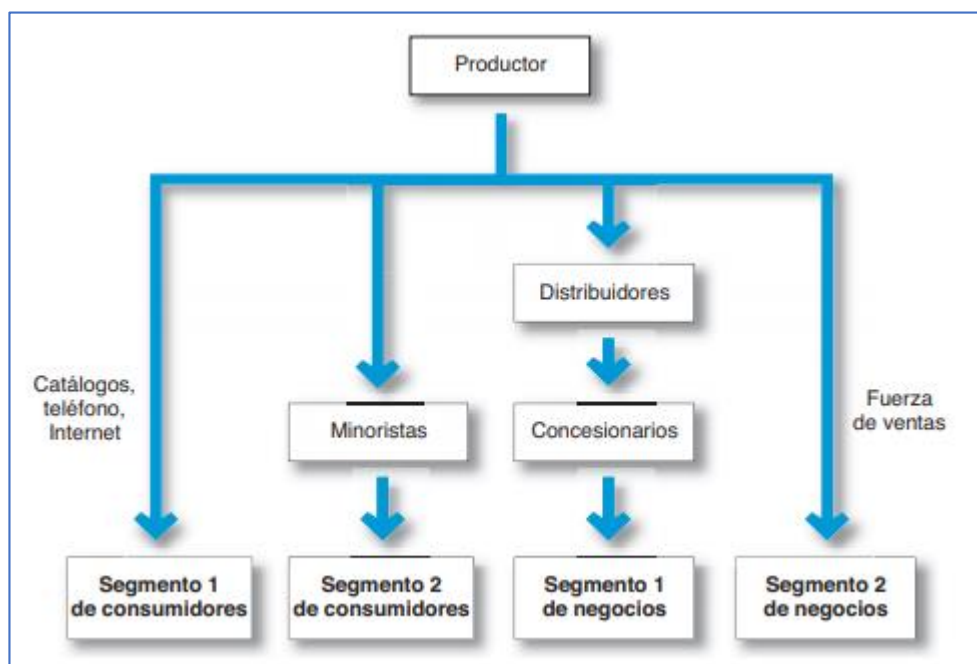


Figura 23: Sistema de distribución multicanal. (Kotler & Armstrong, 2013)

En el esquema se observa que el productor vende directamente al segmento 1 de consumidores a través de catálogos, telemarketing e Internet y, alcanza al segmento 2 de consumidores por medio de minoristas. El productor vende de manera indirecta al segmento 1 de negocios por medio de distribuidores y concesionarios, y al segmento 2 de negocios a través de su propia fuerza de ventas. (Kotler & Armstrong, 2013).

Estrategia promocional

La empresa COMAPRIM CIA. LTDA., ofrece productos naturales como el trigo que garantizan frescura, consistencia y rendimiento para sus múltiples usos, así mismo el afrecho triple A, que es producto de una molienda más una fórmula que ha sido patentada por la empresa y, que sirve como complemento en la alimentación de animales para el consumo humano, dichos productos han sostenido las actividades en el mercado desde el año 2010, es por ello que en el presente plan de negocios se ha determinado tanto en la cadena de valor como en el análisis FODA, que, es necesario se cuente con un plan promocional que no lo poseen las empresas del sector, esto es la venta mediante crédito directo a clientes de la plaza, gestión de promociones a través de redes sociales y visita en sitio por parte de los vendedores quienes guiados por las directrices de la matriz asesorarán a los clientes sobre los niveles de alimentación de sus animales y las medidas que deben tomarse para el adecuado manejo de afrecho.

Aplicaciones Marketing Mix Promocional

El mix de marketing son las estrategias que se utilizan para convertir atractivos los productos y como se adecuan en torno a las necesidades, en el presente plan de negocios se realizará la aplicación del mismo a los productos que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., ofertará a sus clientes en la sucursal Santo Domingo.

“El marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor

superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades”. (Kotler & Armstrong, 2013) p. 4.

Producto

Los productos que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., ofrece a sus clientes son el trigo en grano que se lo adquiere de forma directa a productores nacionales y dependiendo las condiciones del mercado y producción se lo importa desde Perú o Argentina donde la matriz ya lo ha realizado en años anteriores, así como de Afrecho triple A, que es una molienda de las cáscaras de arroz y trigo que se lo adquiere a productores nacionales de la costa y sierra más una fórmula especial que la empresa ha patentado.

El trigo es un grano que luego de molerlo puede servir para la preparación en su mayoría de pan, galletas y cremas, es un elemento que permite la elaboración de diversos platos de cocina. La utilización de Afrecho triple A, se la realiza como complemento en la alimentación de animales para el consumo humano como ganado vacuno, aves de corral, porcino, bovino etc.

Precio

El precio de los productos de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA, son: trigo importado el valor por bulto es de USD. 17.50; y el valor por bulto de Afrecho triple A es de USD. 14.00; sin lugar a duda es mucho menor a los de las empresas del sector, sin embargo, se realizará un estudio financiero para verificar la viabilidad de dichos precios. Cabe recalcar que a la fecha los precios son determinados por la matriz de acuerdo a su nivel de producción y ventas.

“...un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan

a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, 2013).

Plaza / Canal de Distribución

La plaza se la ha determinado en la Ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en base a las encuestas realizadas que determinaron la existencia de un gran mercado en dicha ciudad, donde la demanda permitirá tener mayores ventas y nivel de producción. De acuerdo a lo analizado en el presente plan de negocios, existen varias oportunidades para cubrir la demanda insatisfecha.

El canal de distribución se realizará de manera directa en el punto, ya que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en el caso del producto Afrecho triple A, es el productor y se lo coloca directamente al cliente. En el caso del producto trigo la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., es el intermediario, por lo tanto, se establece la relación Productor – COMAPRIM CIA. LTDA. – Consumidor final (cliente).

Promoción

Para la promoción se ha considerado el uso de herramientas digitales como redes sociales, la creación de una página web con botones de pago (e-commerce) donde se realizarán lanzamientos de beneficios y fidelización de clientes, generando cupones de descuento y cupos para crédito directo. Así mismo, en el sitio web se generará una ventana donde los clientes puedan ingresar sus datos, nombres, apellidos, sector, correo, producto a adquirir, con el fin de alimentar una base de datos que facilite la difusión de los productos de la empresa, así como de las promociones. Otro medio de comunicación que se empleará para dar a conocer los productos de la empresa y los beneficios será a través de los convencionales ATL, como Radio con estrategias de canjes publicitarios. Lograr un stand en la Feria Ganadera de Santo Domingo, con el propósito de mostrar de manera directa y didáctica los productos de la empresa

COMAPRIM CIA. LTDA., ya que ésta se convierte en una ventana para llegar con mayor impacto a sectores cercanos a la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Mercadeo directo

Para la estrategia de mercadeo directo, se ha considerado la creación de una página web con botones de pago y asignación de pedidos que funcione bajo la dinámica determinada por la matriz en la cual, se vaya alimentando de acuerdo a los registros de ventas a los clientes fijos y los clientes potenciales se han parametrizado en las organizaciones de la economía popular y solidaria de Santo Domingo. Los vendedores de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., deben visitar en sitio a los clientes para asesorar de manera efectiva respecto a los beneficio y bondades de los productos, planes de crédito directo, proceso de distribución y seguimiento de sus pedidos mediante la herramienta en tiempo real de WhatsApp, así mismo se implementará en la web un asesor virtual que atienda de manera efectiva al cliente ofreciendo información, receptando pedidos y asesorando de manera técnica como si estuviese en el sitio.

“El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores cuidadosamente elegidos, a menudo basados en una interacción personal. Con la ayuda de bases de datos detalladas, las compañías adaptan sus ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales”. (Kotler & Armstrong, 2013) p. 496.

Venta Directa / Fuerza de Ventas / Canal

“En la Venta Directa, el cliente es un sujeto multifacético que cumple varios roles a la vez. Es la Fuerza de Ventas, es el Canal de Distribución y puede ser Consumidor Final”. (Figueiredo, S/F)

La investigadora, Ana María Figueiredo, en su libro “Venta Directa y Marketing”, señala que el cliente es un sujeto multifacético el cual interactúa, no tan

solo se convierte en el consumidor final, es por ello que existen clientes que dependen de la actividad de intermediarios, por lo tanto, la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en estos años ha generado beneficios a intermediarios que al no poseer relación de dependencia con la institución, han adquirido productos para llevarlos y distribuirlos en la plaza de Santo Domingo, asimilando también como fuerza de ventas y canal de distribución. Para lo cual se mantendrá dicha actividad sin embargo se generarán comisiones por venta de personas que se dediquen a esta actividad, sin embargo, al implantar la sucursal Santo Domingo a fines de 2020 la empresa realizará estrategias de venta directa a sus clientes y potenciales generando beneficios a través de sus vendedores tanto físicos como el virtual, trasladando los productos en el punto y a través de canales de distribución como lo realiza la matriz.

Relaciones públicas / lobby

Para el plan de comunicación y relaciones públicas debemos establecer los objetivos del mismo.

Objetivo General

Fortalecer la comunicación e identidad corporativa de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en 60% en el lapso de un año.

Objetivo Especifico

- Reforzar la identidad corporativa a través de los productos Afrecho triple A y trigo.
- Difundir información de los productos Afrecho triple A y trigo en medios digitales.
- Gestionar programas de responsabilidad social de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., para la comunidad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Descripción de estrategias y tácticas de comunicación

Tabla 24

Plan de Relaciones Públicas para la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.

PÚBLICO EXTERNO					
Objetivo 1. Reforzar la identidad corporativa a través de los productos Afrecho triple A y trigo.					
Estrategias	Tácticas	Actores	Cronograma	Evaluación	Presupuesto
Realizar actividades en las que resalte la identidad corporativa de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.	Renovación de la imagen del logotipo de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.	Diseñador gráfico externo.	3 días.	Encuestas de validación de percepción mediante redes sociales.	USD. 40.00
Branding Corporativo.	Elaboración de artículos promocionales como: gorras, camisetas, mascarillas, bolígrafos, llaveros y jarros.	Agencia Publicitaria.	5 días		USD. 300.00
Auspicios	Eventos ganaderos y equipos deportivos barriales.	Sectores de economía popular y solidaria. Federación ganadera y FEDELIGAS SD.	30 días	Registro de atención y acercamiento al cliente.	USD. 500.00

Objetivo 2. Difundir información de los productos Afrecho triple A y trigo en medios digitales					
Estrategias	Tácticas	Actores	Cronograma	Evaluación	Presupuesto
Involucrar a medios de comunicación tradicionales en la difusión de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., y sus productos.	Gestionar un publireportaje en ZARACAY TV y Radio para que el público conozca los beneficios de los productos.	Director de noticias de la empresa ZARACAY.	15 días	Registro de audiencia y sintonía del medio de comunicación.	USD. 300.00
Creación Fan page en Facebook e Instagram.	Campaña de marketing digital y manejo de redes sociales.	Empresa publicitaria Cometa Comunicaciones.	90 días	Engagement en marketing medido en la campaña publicitaria digital.	USD. 240.00
Creación de página web E-commerce.	Creación de página web, tienda en línea para navegar, ver información, botones de enlace a WhatsApp y redes sociales creando interacción con clientes.	Empresa publicitaria Cometa Comunicaciones.	7 días	Formularios de contacto creados en la página web con correo de dominio de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.	USD. 500.00
Catálogo virtual de productos.	Enviar catálogo a clientes y potenciales mediante WhatsApp.	Empresa publicitaria Cometa Comunicaciones.	2 días	Pedidos generados por WhatsApp.	USD. 40.00

Objetivo 3. Gestionar programas de responsabilidad social de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., para la comunidad de Santo Domingo de los Tsáchilas.					
Estrategias	Tácticas	Actores	Cronograma	Evaluación	Presupuesto
Convenio con el GADP de Santo Domingo de los Tsáchilas.	Campaña ecológica para el manejo de residuos y la no utilización de transgénicos en producto para la alimentación de animales para el consumo humano.	GADP de Santo Domingo de los Tsáchilas y empresa COMAPRIM CIA. LTDA.	15 días	Percepción ciudadana mediante GADP de Santo Domingo de los Tsáchilas.	Sin Costo
Feria de Emprendimiento de productores locales.	Realizar el acercamiento con empresas como AFABA, para viabilizar una feria de productores de materia prima para alimento de ganado en la que participen sectores de la economía popular y solidaria para incentivar.	AFABA - COMAPRIM CIA. LTDA., Actores de la Economía Popular y Solidaria - GADM Santo Domingo.	30 días	Registro de asistentes a Feria de Emprendimiento.	USD. 400.00

Campaña de Recolección de textos escolares.	Gestionar con instituciones públicas y privadas la recolección de textos para donación de escuelas rurales de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.	GADM-MINISTERIO DE CULTURA - MINISTERIO DE EDUCACIÓN - EMPRESA PRIVADA - COMAPRIM CIA. LTDA.	90 días	Número de textos donados.	Sin Costo
TOTAL					USD. 2.320,00

Tabla 25

Logo marca de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA

Logo actual	Logo propuesto
	

Publicidad (Masiva, Selectiva o de Contenidos por Redes Sociales, influercer, embajadores de marca)

En base a lo ya descrito con anterioridad, en el presente plan de negocios nos centraremos en la propuesta de marketing digital a través de redes sociales, donde para iniciar se realizará la creación del Fan page de la empresa en Facebook e Instagram enlazado con WhatsApp Business que mantiene la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., para que por las mismas se recepcen pedidos, se promocionen los productos y se resalte el valor nutricional con sus beneficios, adentrando a la empresa al mundo digital, la creación de la página web con tienda en línea obliga a que los sistemas de pedidos se actualicen por lo que la empresa deberá implementar la compra de Tablet con internet para que sus vendedores al digitar el pedido del cliente automáticamente el sistema verifique el stock en bodegaje o se realice la orden de trabajo para la elaboración de producto. Con el fin de cumplir el plan de relaciones públicas es necesario que se efectivice la publicidad selectiva en este caso a los actores de la economía popular y solidaria, apoyando a equipos deportivos barriales para que el logo de la empresa se vaya estableciendo en la retina de las personas, así mismo al momento de la visita de los vendedores deberán entregar a los clientes gorras, camisetas y mascarillas para lograr una identificación y posicionamiento de la empresa.



Figura 24: Post para redes sociales



Figura 25: Artículos publicitarios, gorras.



Figura 26: Artículos publicitarios, esfero y agenda.



Figura 27: Arte publicitario para Afrecho triple A.



Figura 28: Arte publicitario para Trigo Importado

Estrategia de Diferenciación (Ventaja Competitiva y Valor Agregado)

Para el establecimiento de la diferenciación, la ventaja competitiva y el valor agregado que entregará la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., se pondrá énfasis en la atención personalizada de los vendedores y asesoría técnica en cantidades para la alimentación del ganado, así mismo el seguimiento de pedidos de manera digital mediante herramientas tecnológicas que permitan que el cliente pueda visualizar en tiempo real sus pedidos. El valor agregado que obtendrán los clientes es la facilidad de pagos mediante crédito directo de la empresa para con sus pedidos y el establecimiento de acuerdos de pago, o pagos mediante medios electrónicos como tarjetas de crédito que permitan el funcionamiento y no la paralización de actividades producto de la pandemia COVID – 19, reafirmando lo planteado en la cadena de valor realizada en el capítulo anterior. La capacitación al personal de la empresa se realizará de manera constante y permanente en campos técnicos, en relación a los beneficios de los

productos, grado alimenticio y uso de herramientas tecnológicas, en especial de charlas y seminarios como gerencia de atención al cliente. La ventaja competitiva es el uso de materias primas orgánicas que permiten que los animales puedan alimentarse de manera natural siendo un beneficio para los ganaderos ya que así se evita enfermedades y pérdida de animales que afecten sus inversiones y producción, es decir la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., piensa en la salud y la preservación de los animales y la economía de sus clientes.

Resumen

En el presente capítulo hemos podido realizar la propuesta de marketing y ventas, reafirmando el compromiso de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., con la sociedad, haciendo uso de herramientas digitales que son necesarias en el mundo moderno y en especial por la pandemia COVID – 19 se ha visto la reactivación del comercio digital con el propósito de evitar contagios y contacto con personas, por lo que la empresa considera el cuidado de sus empleados, así como una atrevida campaña de relaciones públicas que permitirá el adentramiento de la empresa en la localidad de Santo Domingo de los Tsáchilas, lo cual valida y complementa la consecución de los objetivos planteados, como atractivo para los inversionistas que buscan colocar capitales en proyectos que sustenten un apego por parte de los clientes en productos naturales y ecológicamente sustentables con empresas que no solo generen retorno de la inversión sino que apliquen la responsabilidad social dentro de sus proyectos generando empleo y desarrollo para el País. Se ha considerado los factores del marketing para la aplicación de estrategias que permitan obtener un considerable volumen de ventas y la colocación de la producción en el sostenimiento de actividades de las empresas y sectores de la economía popular y solidaria dedicadas a la producción y crianza de

animales para el consumo humano, sector que no se ha detenido a pesar de la pandemia que aqueja al mundo actual.

CAPÍTULO 4

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

En el presente capítulo se desplegará la propuesta del Estudio Técnico, en donde se realizará y detallará el tamaño del proyecto, así como los factores de tipo administrativo y legal, para el efecto se determinará la mejor ubicación para el funcionamiento de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en la ciudad de Santo Domingo para producir y comercializar sus productos, así mismo los requerimientos tecnológicos necesarios para el proceso productivo. El flujo de los procesos productivos y las instalaciones para el óptimo funcionamiento.

Tamaño del Proyecto

La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto en términos de capacidad productiva se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y de los costos que se calculen y, por lo tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. De igual manera, la decisión que se tome al respecto del tamaño, determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta. (Chain, 2014)

Por lo tanto, la capacidad instalada en la matriz de la empresa nos servirá de guía para la implementación de la sucursal de Santo Domingo, tomando en cuenta las proyecciones realizadas, los históricos de producción y las ventas de la empresa para determinar la capacidad mensual, que la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en sus niveles de producción alcance una vez se realice el análisis de viabilidad financiera, en donde se verificará su rentabilidad.

La determinación del tamaño responde a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto: demanda, disponibilidad de insumos,

localización y plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa que se creará con el proyecto, entre otras. (Chain, 2014)

Determinar la Unidad de Medida del Tamaño y Análisis de la Capacidad del Negocio

La unidad de medida que se utilizará en este plan de negocios es de kilogramos, tanto para el producto trigo y afrecho triple A, esto es 45 kg por bulto, en base a la capacidad instalada y los lineamientos de la matriz de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.

Para el cálculo de la unidad de medida, se ha considerado el modelo de producción con déficit, en el cual podremos determinar las cantidades óptimas de producción en relación a la demanda existente en Santo Domingo de los Tsáchilas y sus alrededores, así como los días de trabajo y maquinaria a utilizar.

Cálculo de tiempo con modelo de producción con déficit

Para proceder con el control de inventarios, se ha determinado como herramienta para el presente plan de negocios, el modelo de producción con déficit para lo cual se han realizado las siguientes actividades:

Para que el modelo garantice su funcionalidad requiere de los siguientes supuestos:

- La demanda se conoce con certeza y ocurre a una tasa constante.
- La tasa de producción es conocida y también ocurre a una tasa constante.
- La tasa de producción debe ser mayor a la tasa de demanda.
- Los costos de producción, mantenimiento, penalización y fijo o por ordenar deben ser conocidos y constantes.
- Se permite diferir demanda al futuro.

(Guerrero, 2009).

Es así que para obtener los resultados esperados es necesario conocer los parámetros y variables para el proceso que son:

Tabla 26

Variable y parámetros modelo de producción con déficit

VARIABLE	CONCEPTO
T	Tiempo total del periodo u horizonte de planeación.
R	Demanda total del periodo.
r	Tasa de demanda por unidad de tiempo.
K	Tasa de producción por unidad de tiempo.
Co	Costo por ordenar una tanda de producción.
S	Nivel máximo de inventario o superávit.
t1	Tiempo de producción y demanda hasta generar el superávit.
t2	Tiempo de demanda hasta consumir el superávit.
Cm	Costo unitario de mantenimiento por unidad de tiempo.
D	Déficit máximo
t3	Tiempo de demanda hasta generar el déficit.
t4	Tiempo de producción y demanda hasta cubrir el superávit.
Tc	Tiempo total del ciclo.
Cp	Costo unitario de penalización por unidad de tiempo.
Q	Cantidad óptima para producir por ciclo.
Cv	Costo variable por unidad.
Ct	Costo total promedio por unidad de Tiempo.
CT	Costo total por unidad de tiempo.
N	Número de ciclos en el periodo.
UMC	Unidades mantenidas por ciclo.
Cmc	Costo de mantenimiento por ciclo.
UPC	Unidades penalizadas por ciclo.
Cpc	Costo de penalización por ciclo.

Con el propósito de establecer la demanda para el producto afrecho triple A, se utilizó los datos de que fueron determinados en el capítulo N.º 2 por lo tanto:

Tabla 27

Modelo de producción con déficit

DEMANDA DEL CLIENTE	R	339,7
COSTO PENALIZACIÓN	Cp	40
COSTO MANTENIMIENTO	Cm	800
COSTO DE ORDENAR	Co	84074,65
COSTO DE PRODUCCIÓN	Cv	14
CAPACIDAD PRODUCCIÓN	K	3840
RELACIÓN	DÍAS AÑO	288
AÑO/SEMANAS/DÍAS	SEMANAS	48
	DÍAS	6,0

Por lo tanto, el cálculo de los parámetros para validar el modelo viene dado por:

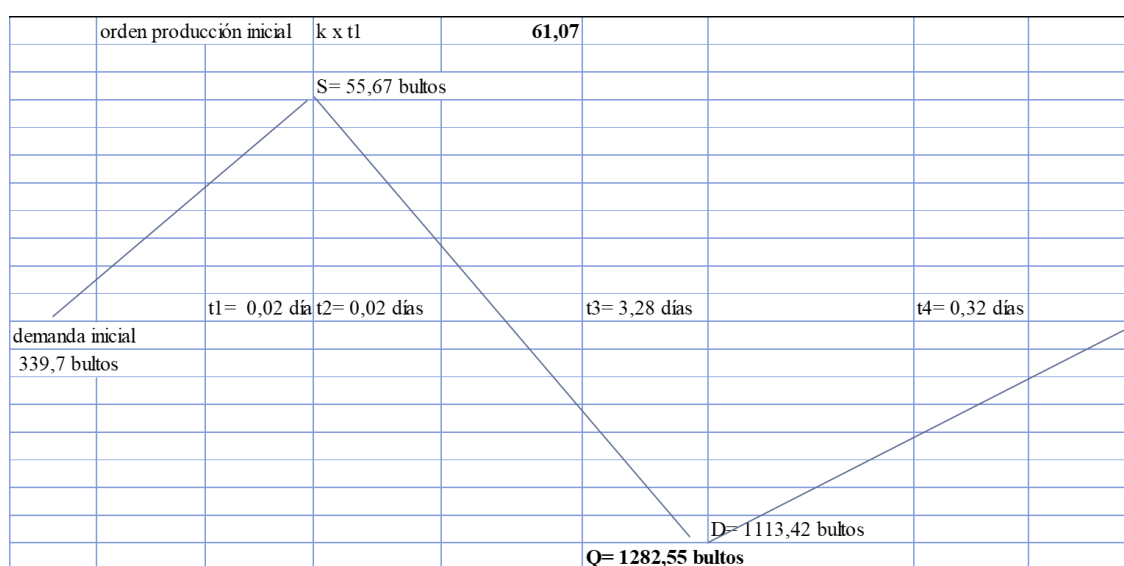


Figura 29: Resultado modelo de producción con déficit.

Análisis de los resultados:

Primera orden: Se obtiene una orden por 339.7 bultos de afrecho triple A de manera mensual, ya que se producirá durante 0.16 días (tiempo 1) a razón de 15.40 unidades por día.

Superávit: Durante el tiempo de 0.02 días se realiza la entrega de 15.40 unidades por día cliente por lo tanto al mes tenemos 55.67 bultos.

Déficit: Luego de consumido el tiempo 3 que representa 3.38 días donde el cliente realizará pedidos de 15.40 bultos mensuales tendremos como déficit de 1.113.42 bultos.

Cantidad a ordenar producir: Al momento del déficit máximo se coloca una orden de producción de $Q = 1.282,55$ bultos en un tiempo de 0,32 días.

La capacidad instalada en la empresa viene determinada por la maquinaria que se utiliza para la producción de Afrecho triple A, esto es mezcladora modelo vertical (MODELO 100 KG ASTIMEC).



Figura 30: Mezcladora modelo vertical ASTIMEC 100 Kg.

Tabla 28

Especificaciones mezcladora ASTIMEC

Capacidad de mezcla	50Kg, 75 Kg o 100 Kg (depende del modelo)
Tiempo de mezclado	Regulable según el producto. (Aprox. 5 a 10 minutos por batch)
Productos	Granulados o Polvorientos
Material de recipiente	Acero inoxidable AISI 304. (Opcional AISI 316 o AISI 316L)
Material de estructura	Acero al carbono con acabado de poliuretano. (Opcional en acero inoxidable)
Potencia de motor	1.5 HP 220 VAC 3F 60 Hz
Transmisión	Por bandas múltiples en “V”
Velocidad de operación	6 a 30 RPM
Tensión Requerida	220 VAC monofásica o trifásica a 60 Hz.
Dimensiones	Aprox. Ancho 1,600 mm; Largo 1,750 mm; Alto total 2,200 mm
Peso aprox.	Aprox. 270 Kg. (neto)

Cálculo de la producción

- 2 bultos x 5 minutos = 60 minutos x 5 minutos = 24 bultos por hora
- 8 horas x 24 bultos = 192 bultos por día (cantidad)
- por mes: 24 días x 192 bultos = 4608 bultos mensuales
- 4608 bultos mensuales x 12 meses = 55296 bultos al año

Localización. Análisis de los Principales Criterios. Matriz de Localización

Para el análisis de localización se ha considerado los diversos factores en el territorio de Santo Domingo de los Tsáchilas, como son: los geográficos, de acceso a servicios básicos, vialidad, accesos con seguridad y la comodidad para que los clientes puedan visitar las instalaciones.

La localización adecuada de la empresa que se creará con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión acerca

de dónde ubicar el proyecto obedece no solo a criterios económicos, sino también estratégicos, institucionales e, incluso, de preferencias emocionales. Con todos ellos, sin embargo, se busca determinar aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto. (Chain, 2014)

En cuanto al cálculo para determinar la macro localización se desprende lo siguiente:

Tabla 29

Matriz de macrolocalización

FINCAS REPRESENTADAS EN ASOCIACIONES AGRICOLAS	DEMANDA	COORDENADA X	COORDENADA Y
SANTA MARIA DEL TOACHI	906,75	7,20	1,90
SAN JACINTO DEL BÚA (PALMA SOLA)	1.360,12	3,10	5,50
ABRAHAM CALAZACÓN 27 DE NOVIEMBRE SANTO DOMINGO ASOC. DESARROLLO	1.813,50	5,80	4,50
AGROPECUARIO DE LA JUNTA CAMPESENA 6 DE ENERO SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	2.266,87	6,60	5,60
ASOC. COMERCIANTES DE GANADO DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS	2.720,25	6,00	6,00
TOTAL	9.067,48		

$$x = 5,80$$

$$y = 5,12$$



Figura 31: Mapa Macrolocalización por coordenadas.

Tabla 30

Matriz de Localización cualitativa

MATRIZ DE LOCALIZACIÓN									
N.	FACTOR	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2			Alternativa 3	
			Zona Industrial Santo Domingo		Parroquia urbana Santo Domingo			Vía Mercedes / Santo Domingo	
			Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	
1	Internet		10%	7	0,7	9	0,9	5	0,5
2	Vías		20%	8	1,6	8	1,6	6	1,2
3	Servicios básicos: Aguas / Energía Eléctrica		15%	7	1,05	8	1,2	7	1,05
4	Disponibilidad de terrenos		15%	2	0,3	5	0,75	9	1,35
5	Infraestructura óptima para implementación de sucursal		20%	8	1,6	8	1,6	6	1,2
6	Lugar céntrico para clientes		20%	6	1,2	8	1,6	7	1,4
	TOTAL		100%		6,45		7,65		6,70

Dados los resultados obtenidos a través del método cualitativo por puntos es la alternativa 2 en la parroquia urbana Santo Domingo con una calificación total de 7,65 ya que cuenta con los factores anteriormente descritos.

Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

El estudio de ingeniería del proyecto debe determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. (Chain, 2014).

Es por ello que la Ingeniería del negocio se considerará desde la instalación hasta el funcionamiento de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., con el fin de comercializar los productos, determinando a los proveedores de la materia prima, la producción y la venta a los clientes, tomando en cuenta la maquinaria y la tecnología necesaria para el desarrollo de actividades.

En cuanto a la arquitectura del negocio, se considera la evolución de los procesos necesarios para el cumplimiento de objetivos de este plan de negocios, es decir, definir las normas, procedimientos, especificaciones, recursos, que conllevarán la implementación de la sucursal en la ciudad de Santo Domingo.

Los datos encontrados de acuerdo con el estudio técnico en el modelo de producción con déficit para la construcción del plano para la implementación de la sucursal Santo Domingo de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., nos refleja el siguiente resultado:

Tabla 31

Cálculo de área de acuerdo con el estudio técnico

METROS BODEGA	ESTANTERÍA (LARGO)	METROS DISPONIBLES BODEGA	ANCHO DE PALET	ANCHO DE PASILLO	TOTAL, ESPACIO REQUERIDO	RACKS NECESARIOS
320	30	10,67	1,5	2	3,5	3,048

Se dispone de 320 metros cuadrados para la ubicación de racks simples y pasillos, estantería convencional= 30 metros de largo x 1,5 metros de ancho.

El número de rack calculado es suficiente para almacenar la cantidad de productos, así mismo el método que se utilizará para el manejo de la bodega es el FIFO. Dados los resultados, el plano para la implementación de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., sería el siguiente:

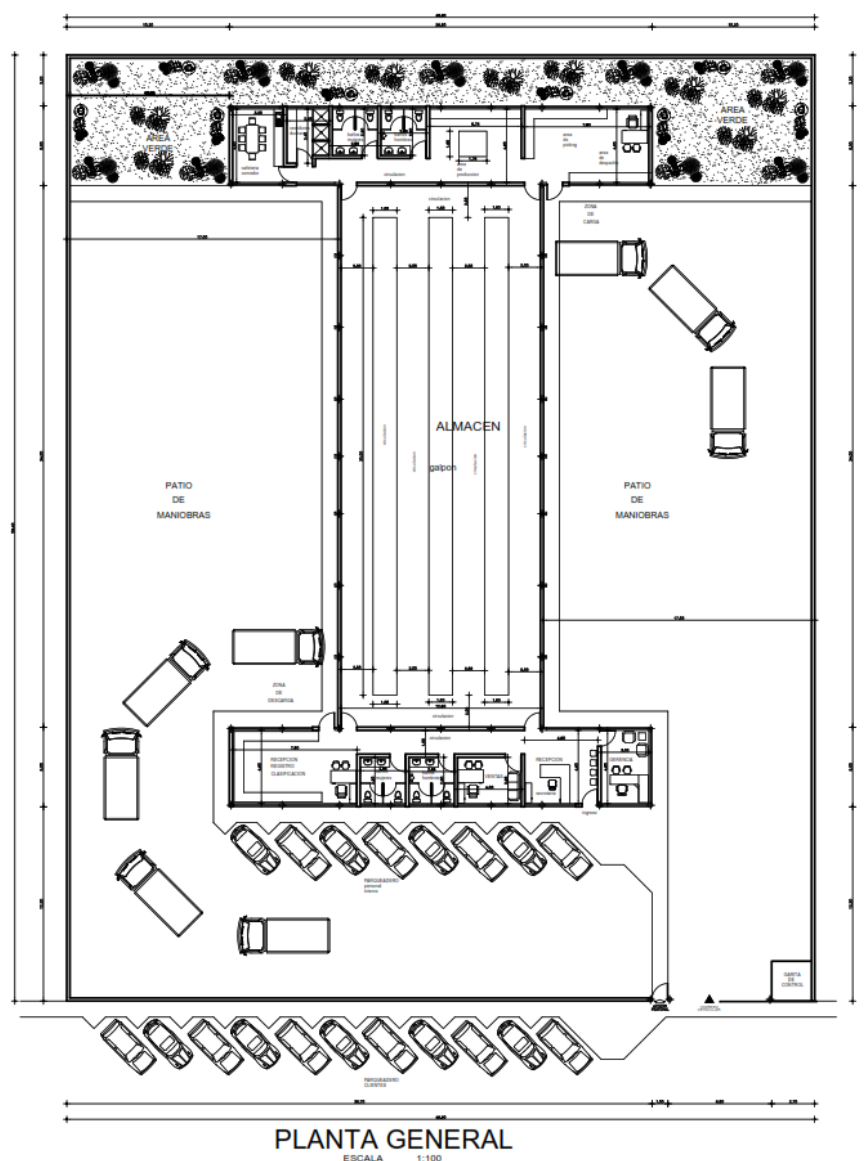


Figura 32: Plano de la sucursal COMAPRIM CIA. LTDA Santo Domingo.

Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos Negocio y su Nivel de Acceso

La tecnología en el mundo moderno nos permite ejecutar de mejor manera los procesos productivos, generando ahorro de tiempo y recursos para la acertada toma de decisiones, es por ello que para la implementación de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., se debe aprovechar de la misma para con ello generar un manejo adecuado de materias primas, minimizar los desechos, consumo moderado y responsable de energía eléctrica, disminuyendo costos y priorizando el desarrollo de la producción y comercialización. En base a lo instaurado en la matriz, se debe considerar el uso del espacio para el almacenaje y stock adecuado, así mismo el uso y manejo de mezcladoras, así como de maquinaria de traslado de productos, equipos de oficina como computadores para el personal administrativo, para lo cual el personal debe estar capacitado y contar con un nivel de educación óptimo para el manejo de las herramientas tecnológicas y maquinaria, con el fin de evitar reprocesos administrativos y accidentes laborales.



Figura 33: Computador HP One.

Tabla 32

Especificaciones Computador HP One

	Windows 10 Home 64
HP All -	Procesador AMD Ryzen 5
in-One-24	4 GB de memoria; 512 GB de almacenamiento en SSD
dd0020la	Pantalla con retroiluminación WLED FHD VA ZBD antirreflectante de 3 caras de 23.8" en diagonal, 250 nits, 72% de NTSC (1920x1080) (25,26)
	Integrada Gráficos AMD Radeon Vega 8 (5).
	Precio de mercado: USD. 731.11

Así mismo, para poder cumplir con el plan de relaciones públicas y la cadena de valor, será necesaria la adquisición de Tablets con internet con el propósito de procesar pedidos en tiempo real.



Figura 34: Tablet Samsung Galaxy SM-T290.

	Marca:	SAMSUNG
TABLET SAMSUNG	Línea:	TABLETAS ELECTRONICAS
GALAXY A SM-T290	Peso:	0.58 kg
QC 1.2GHZ 8.0Inc. 2GB	SKU:	SM-T290
32GB WIFI BT uSD		
Android Black	Precio de mercado	USD. 140

Para el área operativa de la sucursal será necesario contar con los siguientes elementos que ya han sido considerados en espacio físico en el plano realizado para la implementación de la sucursal Santo Domingo de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.

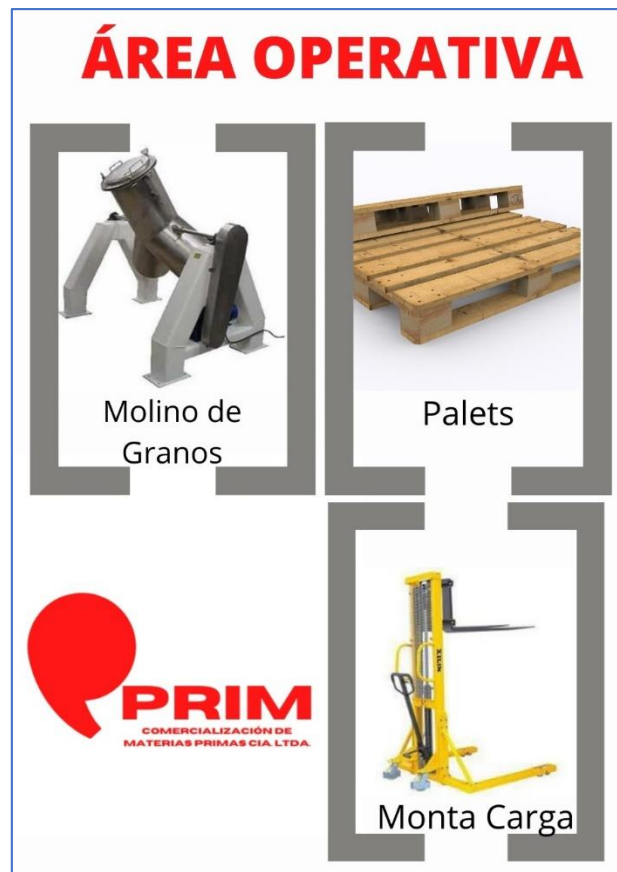


Figura 35: Imagen de elementos para área operativa

Diseño del Proceso Productivo (flujograma)

En cuanto al diseño del proceso productivo, se considera a los productos que oferta la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., esto es Afrecho triple A y trigo de calidad. Para el efecto se ha considerado el diagrama de flujo que consiste en la representación a través de figuras y símbolos determinan el proceso, flechas que unen las etapas, generando visualmente un mayor entendimiento. El diagrama de flujo se lo presenta de la siguiente manera:

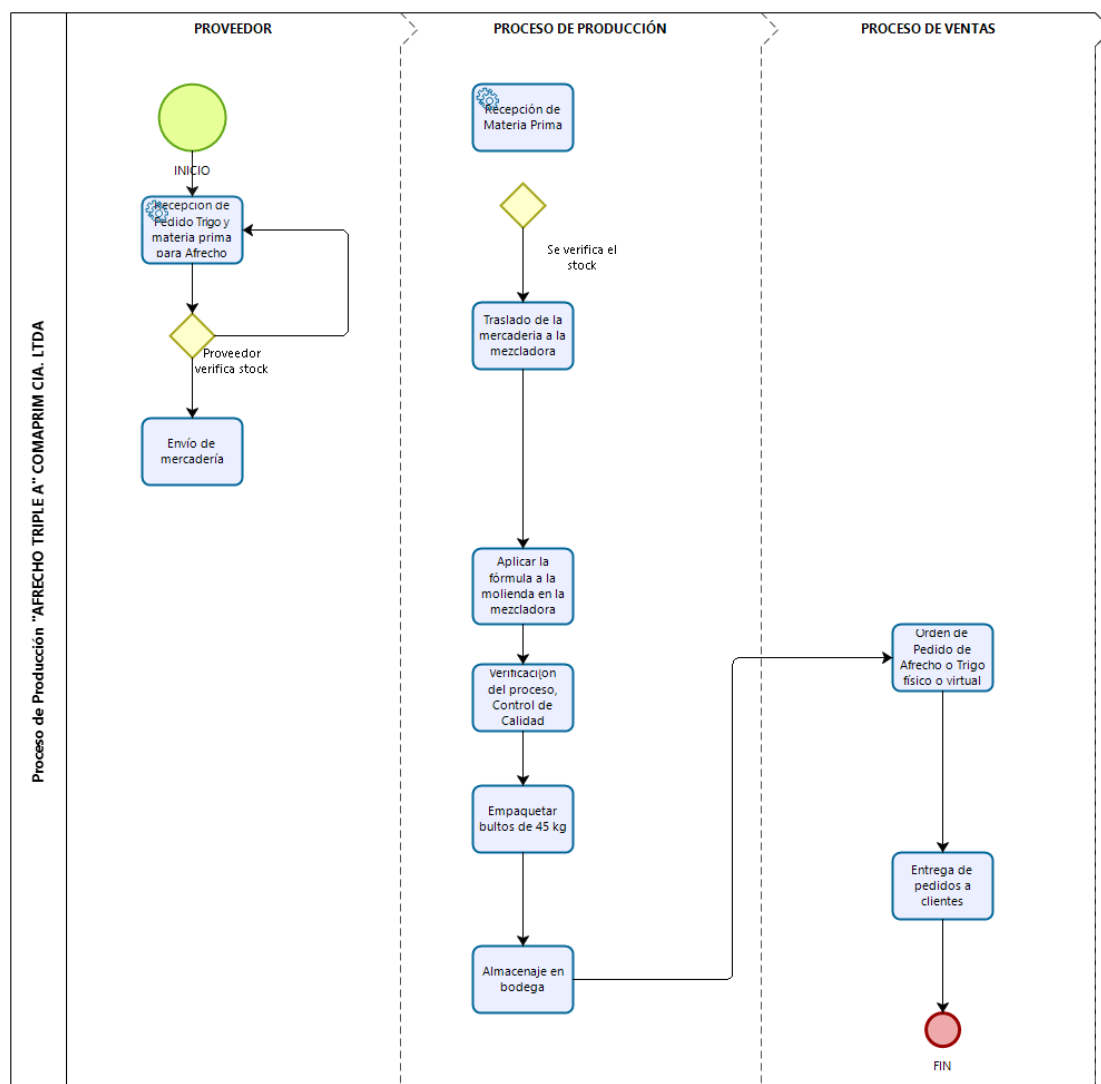


Figura 36: Diagrama de Flujo proceso Afrecho triple A.

Diseño Organizacional. Estructura Organizacional y Funcional

La empresa COMAPRIM CIA. LTDA., se ha caracterizado por estructurar un diseño organizacional, en el cual se prioriza y valida los conocimientos y la estabilidad laboral de sus empleados y trabajadores, en consecuencia, la matriz de la empresa posee personal capacitado y motivado, que al paso de los años han sido ratificados en planta y reconocido su trabajo en base a recompensas por ventas y producción. Por esta razón,

en la sucursal Santo Domingo se replicará el mismo diseño administrativo, organizacional y funcional, basado en la estabilidad y calificación de competencias para el desarrollo de la empresa, la localidad y el País.

Para el funcionamiento de la sucursal Santo Domingo, es necesario contar con un personal proactivo, con valores éticos y morales, empático y colaborador. La jornada de trabajo es de lunes a viernes, apertura 08H00, cierre 17H00, con 30 minutos de almuerzo. Sábado apertura 08H00, cierre 13H00.

Tabla 33

Estructura funcional administrativa

PERSONAL SUCURSAL COMAPRIM CIA. LTDA.	
CARGO	REQUERIMIENTO
Jefe/a de sucursal	1
Obrero/a	1
Bodeguero/a	1
Vendedor/a	1
Asistente Administrativo/a	1
TOTAL	5

El jefe de sucursal reportará a diario al Gerente General de la matriz de la empresa, sobre asuntos administrativos, producción y ventas.

Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización (considere las competencias)

El diseño de perfiles profesionales para la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., ha sido en base a los requerimientos y procesos ya definidos por la matriz, en la cual se solicita profesionales comprometidos con el trabajo, las responsabilidades y la empatía. En consecuencia, se ha determinado los perfiles necesarios con conocimiento y habilidades del personal, así mismo las competencias, habilidades y aptitudes que los aspirantes deben cumplir en la fase previa de

calificación, para lo cual, se ha realizado una ponderación que será aplicada para cada candidato de acuerdo con su hoja de vida, tiempo de experiencia y conocimientos.

Tabla 34

Diseño de perfiles profesionales necesarios.

CARGO	CONOCIMIENTOS/FORMACIÓN	PONDERACIÓN	HABILIDADES/APTITUDES	PONDERACIÓN
Gerente General	Designado por matriz de la empresa, quien se encarga de recibir los reportes de la sucursal, niveles de producción y ventas. Autoriza pago a proveedores, contratación de personal. Se encarga de la administración de la Empresa.			
Jefe/a de sucursal	Título de tercer nivel en Administración de empresas, Finanzas, Economía, Contabilidad, Negocios o Marketing. Experiencia en el medio mínimo de 2 años.	70%	Orientación al servicio, hacia el éxito y compromiso Institucional. Trabajo en equipo.	40%
	Conocimientos en Microsoft Office, Contabilidad, Estadística y Marketing digital.	15%	Adaptabilidad al cambio y aprendizaje continuo.	30%
	Control de inventarios y almacenaje.	15%	Capacidad de planificación y de organización. Comunicación fluida, liderazgo y negociación.	30%
TOTAL		100%	TOTAL	100%

CARGO	CONOCIMIENTOS/FORMACIÓN	PONDERACIÓN	HABILIDADES/APTITUDES	PONDERACIÓN
Obrero/a	Bachiller con experiencia en el medio mínimo de 2 años.	50%	Orientación al servicio, hacia el éxito y compromiso Institucional. Trabajo en equipo.	40%
	Manejo de maquinaria Industrial.	25%	Adaptabilidad al cambio y aprendizaje continuo.	30%
	Conocimiento en primeros auxilios y seguridad industrial.	25%	Flexibilidad e iniciativa. Comunicación fluida.	30%
TOTAL		100%	TOTAL	100%
Bodeguero/a	Bachiller con experiencia en el medio de 2 años.	50%	Orientación al servicio, hacia el éxito y compromiso Institucional. Trabajo en equipo.	40%
	Manejo de maquinaria Industrial.	25%	Adaptabilidad al cambio y aprendizaje continuo.	30%
	Control de inventarios y almacenaje.	25%	Flexibilidad e iniciativa. Comunicación fluida.	30%
TOTAL		100%	TOTAL	100%

Vendedor/a	Bachiller. Estudiante o egresado en carreras de administración de empresas, finanzas, economía.	50%	Orientación al servicio, hacia el éxito y compromiso Institucional. Trabajo en equipo. Liderazgo y negociación	30%
	Experiencia en gestión de ventas al por mayor y menor	25%	Adaptabilidad al cambio y aprendizaje continuo. Orientación a resultados.	35%
	Conocimientos en Microsoft Office, Contabilidad, Estadística y Marketing digital.	25%	Flexibilidad e iniciativa. Comunicación fluida. Tolerancia a la presión.	35%
TOTAL		100%	TOTAL	100%
Asistente Administrativo/a	Bachiller. Estudiante o egresado en carreras de administración de empresas, finanzas, economía.	40%	Orientación al servicio, hacia el éxito y compromiso Institucional. Trabajo en equipo. Liderazgo y negociación	30%
	Experiencia en atención al cliente, mínimo 2 años.	30%	Adaptabilidad al cambio y aprendizaje continuo. Orientación a resultados.	35%
	Conocimientos en Microsoft Office, Contabilidad, Estadística y Marketing digital.	30%	Flexibilidad e iniciativa. Comunicación fluida. Tolerancia a la presión.	35%
TOTAL		100%	TOTAL	100%

Gerencia del Talento Humano. Análisis de Subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración, Evaluación de Desempeño.

Las organizaciones deben implementar procesos de selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño del personal que facilite el desarrollo óptimo de las actividades, respetando los derechos de los trabajadores y empleados, así como el patrimonio de la empresa. En el presente plan de negocios se ha realizado un análisis para que se cumplan las etapas de este proceso en base a los lineamientos de la matriz de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., generando un ambiente laboral adecuado, conocer las necesidades y perspectivas de los empleados, su nivel de conocimiento en el giro de negocio y ciencias generales, evaluar de manera periódica y sistemática respecto a los procesos de producción y ventas.

A través del tiempo, en las organizaciones, cada vez ha venido tomando más fuerza la idea que el factor clave que determina su éxito es la forma en la que se aprovecha el trabajo de sus empleados y, que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término "talento humano" y, nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño. (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012)

En el caso del reclutamiento y selección del personal, se realizará publicaciones en redes sociales y periódicos de la localidad con el fin de llenar las vacantes necesarias para el funcionamiento de la sucursal.

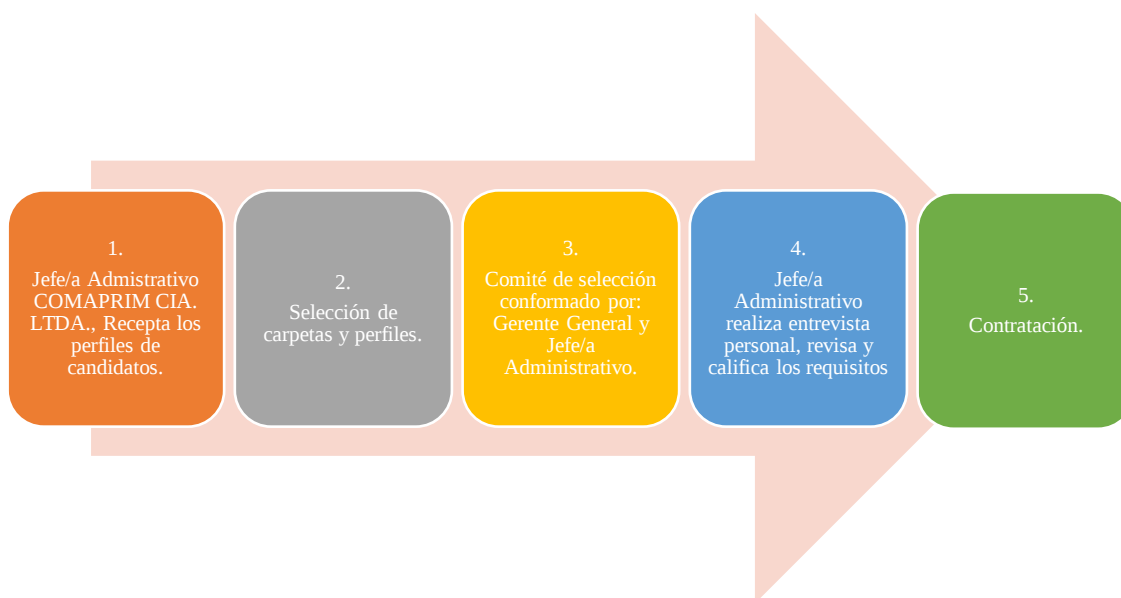


Figura 37: Análisis de subsistemas, pasos de contratación de personal.

El tribunal de selección estará integrado por el Gerente General de la empresa, el jefe o jefa Administrativo, quienes realizarán la calificación y selección de perfiles, dejando al jefe o jefa administrativo de la Empresa la entrevista personal y la contratación.

Así mismo se ha considerado un formulario de análisis ocupacional que será colocado en la carpeta personal de cada empleado y trabajador, este proceso estará a cargo de la Jefatura Administrativa de la empresa.

Tabla 35

Formulario de análisis ocupacional.

A. IDENTIFICACION GENERAL:

UNIDAD:
PROCESO:
PUESTO:
APELLIDOS Y NOMBRES:
CEDULA DE CIUDADANÍA:
LUGAR DE TRABAJO:

B. ATRIBUCIONES, ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA (Señale máximo 5, las más relevantes)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

C. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: (Niveles de coordinación que mantiene con usuarios internos y externos)

INTERNO

EXTERNO

D. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:

E. INSTRUCCIÓN FORMAL: Describa el nivel de instrucción formal que actualmente acredita o último año aprobado:

TÍTULOS	REGISTRO SENESCYT
Educación Básica	
Bachiller	
Post- Bachillerato	
Técnico	
Profesional	
Especialista	
Maestría o PHD	

F. EXPERIENCIA:

	Año s	Mese s	Puestos desempeñados en COMAPRIM CIA. LTDA.
Tiempo de experiencia laboral			
Tiempo de experiencia en el desempeño del puesto actual			
Tiempo de servicio en COMAPRIM CIA. LTDA.			
Tiempo de servicio en COMAPRIM CIA. LTDA. en el puesto que desempeña actualmente			

G. CAPACITACIÓN:

Detallar los cursos, seminarios u otros eventos de formación recibidos que le proporcionan conocimientos para el desempeño del puesto (Específicos), u otros conocimientos relacionados o generales (5 últimos años):

ESPECÍFICA

RELACIONADA

Detalle los cursos recibidos sobre el manejo de paquetes informáticos y su nivel de dominio

PAQUETE

AVANZADO

INTERMEDIO

BÁSICO

H. INFORMACIÓN DEL EMPLEADO

Declaro expresamente que es verdad y me responsabilizo por lo detallado en este documento:

FIRMA DEL EMPLEADO

FECHA

I. INFORMACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO

1. ROL DEL PUESTO. - **Determine de acuerdo a las atribuciones y responsabilidades cual es el rol del puesto:**

**NO
PROFESIONALES**

Servicios

Técnico/Obrero

PROFESIONALES

Ejecución de procesos de apoyo

Ejecución de procesos productivos

Ejecución y supervisión de procesos

Ejecución y coordinación de procesos

2.- UBICACIÓN ORGÁNICA DEL PUESTO. - Establezca la ubicación orgánica del puesto:

En caso de tener equipo de trabajo a cargo, indique cuantas personas

Ejecución y Coordinación de Procesos

Ejecución y Supervisión de Procesos

**Lo declarado por el empleado es lo correcto, con las consiguientes excepciones, si no los hay escriba
"Ninguno"**

<i>Nombre / Firma</i>	<i>Denominación del Cargo</i>	<i>Fecha</i>
J. INFORME DE LA JEFATURA ADMINISTRATIVA		
1.- Otros datos del empleado		
1.1. El empleado reúne los requisitos mínimos para el puesto:		1.2. La evaluación del desempeño del empleado en el último año fue:
Si	Excelente:	Muy Bueno:
No	Bueno:	Regular:
	No aceptable:	

En cuanto a la remuneración del personal en base a la situación actual y las condiciones del mercado, se ha considerado el siguiente presupuesto.

Tabla 36

Tabla para salarios del personal de sucursal.

CARGO	SALARIO
Jefe/a de sucursal	\$550,00
Obrero/a	\$400,00
Bodeguero/a	\$400,00
Vendedor/a	\$400,00
Asistente Administrativo/a	\$400,00
TOTAL	\$2.150,00

En lo que respecta a la evaluación de desempeño, se han considerado factores importantes que intervienen en el trabajo diario del personal, mediante el catálogo de competencias técnicas del puesto.

Tabla 37

Abecedario de competencias

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.

Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como, por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.

Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante los directivos y personal de otras empresas y clientes.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.

Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.

Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

La evaluación se la realizará de manera manual, de acuerdo al catálogo de competencias técnicas por puesto serán calificadas por el jefe o jefa Administrativo de la empresa considerando la siguiente ponderación.

Tabla 38

Matriz de calificación por evaluación de desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
Indicadores de Gestión del puesto. (Actividades diarias).	50%
Conocimientos. (Destrezas y Habilidades).	8%
Competencias técnicas del puesto	8%
Competencias Universales. (Destrezas y Habilidades).	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y Liderazgo	16%
Evaluación del cliente	10%
TOTAL	100%

La calificación que reciba cada empleado de la empresa recibirá una ponderación que será anexada en su carpeta y será tomada en cuenta para la renovación de contrato o determinará la terminación laboral y relación de dependencia.

Tabla 39

Matriz de puntaje en evaluación de desempeño.

EXCELENTE	100%
MUY BUENO	90%
BUENO	80%
REGULAR	70%
MALO	60%

Una vez realizada la evaluación, será notificada la calificación obtenida y posteriormente, debe ser suscrita por el jefe o jefa administrativo de la empresa en conjunto con el empleado.

En cuanto a la capacitación se procederá a su cumplimiento en técnicas de venta, manejo de maquinaria y materia prima de acuerdo a un cronograma realizado por la matriz de la empresa.

En caso de sanciones por faltas injustificadas, atrasados y desacato a las disposiciones por parte de los empleados, se realizará un memorando interno realizado por la Jefatura Administrativa con copia a la carpeta del empleado, que en caso de incurrir en faltas administrativas al tercer llamado de atención o memorando, la relación laboral se dará por concluida de acuerdo con lo estipulado en el contrato de trabajo.

Análisis del Marco Normativo

Para el análisis del marco normativo se ha considerado que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., cumpla los requisitos legales para la ejecución del presente plan de negocios en la apertura de la sucursal de la empresa en la ciudad de Santo Domingo. Es por ello que los entes reguladores son Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito, Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas,

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santo Domingo. Así mismo de acuerdo al marco legal la empresa está en la obligación de cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República del Ecuador, Código de Trabajo, Código Orgánico Administrativo, Código del Ambiente, Código Tributario, Código Orgánico Monetario y Financiero, Ley de Aduanas, Ley de progresividad Tributaria, Ley de Compañías y Ley Humanitaria COVID 19, entre otras.

Constitución de la empresa

La empresa COMAPRIM CIA. LTDA., se encuentra legalmente constituida y en operación desde el año 2010, de responsabilidad limitada de sus socios hasta el monto de sus participaciones. Para efectos de la apertura de operaciones en la ciudad de Santo Domingo, es necesario realizar los trámites respectivos ante el Servicio de Rentas Internas, con el propósito de abrir un RUC de sucursal, se debe presentar los requisitos establecidos por el ente regulador de impuestos.

Entes reguladores, principales disposiciones y regulaciones al negocio

Para la implementación de la sucursal Santo Domingo, es necesario que la empresa cumpla con requisitos correspondientes, como el pago de patente municipal en Santo Domingo de los Tsáchilas, pago de bomberos para los permisos de funcionamiento e inspección de infraestructura y ambiente de trabajo, así como los requisitos establecidos en el Servicio de Rentas Internas para apertura de una sucursal, con el propósito de poder facturar independientemente de la casa matriz.

Resumen

En el presente capítulo se ha realizado el análisis del estudio técnico del proyecto, el cual ha reflejado que la implementación de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA. es viable, ya que se justifica la adquisición de maquinaria óptima para el funcionamiento, así como la instalación de la misma en el mejor sector

geográfico en la ciudad de Santo Domingo, que permite la libre movilidad y acorta distancias de recorrido, se genera un adecuado manejo de inventarios para que la empresa ahorre tiempo y recursos. En cuanto a la selección de personal, se ha realizado un proceso de elección de perfiles en base a requisitos generales establecidos en las empresas del sector y demás que requieren el mejor personal para poder desarrollar las actividades en un ambiente óptimo para el desempeño de las funciones que asigna la empresa para el cumplimiento de actividades productivas, administrativas. Así mismo, se ha aplicado para el control de inventarios, el método de producción con déficit, en el cual se ha validado que el proyecto presentado en este plan de negocios es atractivo para los futuros inversionistas. Se ha diseñado un plano para la implementación de la sucursal, el cual permite un ambiente y espacio óptimo para el desarrollo de actividades productivas, administrativas y ventas. Para el cumplimiento de los requisitos legales y normativos se aplicarán los lineamientos establecidos en la ley y en la experiencia de la empresa matriz.

CAPÍTULO 5

Evaluación Financiera del Proyecto

En el presente capítulo, se realizará la validación financiera y económica del plan de negocios, tomando en cuenta que el estudio financiero determina la factibilidad de la inversión en un periodo de tiempo, para este estudio será de 5 años. Para el efecto, se considerarán los costos y gastos que incurrirá la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., al implementar una sucursal en Santo Domingo, Santo Domingo de los Tsáchilas, costos de inversión, operación y mantenimiento, así como la depreciación de los activos fijos. La elaboración de presupuestos y los escenarios posibles para garantizar el retorno de la inversión mediante las herramientas financieras para los cálculos respectivos.

Costos de Inversión, Análisis Comparativo

Para el cálculo de los costos de inversión, se ha desarrollado en base a los capítulos anteriores los costos y gastos en los que debe incurrir la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., para la implementación de una sucursal en Santo Domingo de los Tsáchilas. La empresa COMAPRIM CIA. LTDA., se encarga de la distribución y comercialización de materia prima, es decir, su giro de negocio se centraliza en la intermediación en la venta de productos como trigo en grano, que sirve para la producción de varios tipos de alimentos, tanto para consumo humano y como materia prima para la producción de balanceado para animales; produce y comercializa Afrecho Triple A, como un complemento de balanceado para alimento de animales. Estos dos productos ya se encuentran posicionados en el mercado alrededor de 10 años, incluso en Santo Domingo de los Tsáchilas donde ya se comercializan. Se considera a la ciudad de Santo Domingo como punto de ingreso a la costa ecuatoriana, que garantiza un ahorro considerable en materia prima como es la cáscara de arroz y de trigo que

proviene de las provincias de Cotopaxi y Pichincha, como insumos de producción nacional y también, de materia prima importada de la Comunidad Andina Nacional, que es considerada de libre tránsito, lo último detallado en el capítulo 1. La inversión fija está clasificada en los activos que debe poseer la empresa para su funcionamiento, la comercialización de materias primas como trigo en grano de 45 kilogramos y la producción y comercialización de Afrecho Triple A, estos datos son necesarios para el cálculo del capital de trabajo.

Tabla 40

Muebles y enseres Administración, Ventas y Producción

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Escritorio De Oficina	\$ 55,00	\$ 110,00
2	Silla Giratoria Ejecutiva Ergonómica Apoyo Lumbar	\$ 58,99	\$ 117,98
1	Archivador Metálico 4 Cajones	\$ 89,00	\$ 89,00
1	Archivador Aéreo Teléfono Convencional	\$ 75,00	\$ 75,00
1	Panasonic Kx-T7716	\$ 61,00	\$ 61,00
	Subtotal		\$ 452,98
Ventas			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Escritorio De Oficina	\$ 55,00	\$ 110,00
2	Silla Giratoria Ejecutiva Ergonómica Apoyo Lumbar Bancada Tadem 3 Puestos	\$ 58,99	\$ 117,98
3	Ergonómica	\$ 149,99	\$ 449,97
1	Mesa De Reuniones	\$ 210,00	\$ 210,00
5	Silla Para Sala De Reuniones	\$ 29,00	\$ 145,00
1	Archivador Metálico 4 Cajones	\$ 89,00	\$ 89,00
1	Archivador Aéreo Teléfono Convencional	\$ 75,00	\$ 75,00
1	Panasonic Kx-T7716	\$ 61,00	\$ 61,00
	Subtotal		\$ 1.257,95

Producción			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Escritorio De Oficina	\$ 55,00	\$ 55,00
1	Silla Giratoria Ejecutiva Ergonómica Apoyo Lumbar	\$ 58,99	\$ 58,99
1	Mesa De Trabajo Acero Inoxidable 430 Para Alimentos	\$ 120,00	\$ 120,00
	Subtotal		\$ 233,99
TOTAL, MUEBLES Y ENSERES			\$ 1.944,92

Para los equipos tecnológicos, se ha detallado en el estudio técnico su importancia en el giro de negocio de la sucursal de la empresa, sin embargo, es necesario recalcar que son fundamentales para la administración, control de inventarios y ventas.

Tabla 41

Equipos Tecnológicos para Administración, Ventas y Producción *Administración*

Equipos Tecnológicos para Administración, Ventas y Producción Administración			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	COMPUTADOR HP All -in-One-24 dd0020la	\$731,11	\$1.462,22
1	IMPRESORA HP 2775 WIFI L3110-I3150	-\$125,00	-\$125,00
	Subtotal		\$1.587,22
VENTAS			
1	COMPUTADOR HP All -in-One-24 dd0020la	\$731,11	\$731,11
2	TABLET SAMSUNG GALAXY A SM-T290 QC 1.2GHZ 8.0Inc. 2GB 32GB WIFI BT USD Android Black	\$140,00	\$280,00
	Subtotal		\$1.011,11
TOTAL, EQUIPOS TECNOLÓGICOS			\$2.598,33

Una vez detallados los muebles y enseres necesarios para el funcionamiento de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., es prioritario presupuestar los equipos y herramientas para la producción de Afrecho triple A y comercialización del trigo en grano, así como la maquinaria que se encuentra dentro del proceso productivo y para el bodegaje, con estos datos se podrá definir el valor de la inversión y el cálculo del capital de trabajo.

Tabla 42

Maquinarias y equipos para producción

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	MEZCLADORA ASTIMEC 100KG	\$10.200,00	\$10.200,00
1	ETIQUETADORA ROTULADORA DYMO 160/280 LETRATAC 100	\$44,00	\$44,00
1	Balanza Industrial Plataforma Pesa Jontex (100-300-500)kg	\$69,99	\$69,99
1	Paleta Hidráulica 3 Toneladas Elevadores Palets Carretilla	\$329,99	\$329,99
1	COCEDORA DE SACOS	\$94,90	\$94,90
1	COMPRESOR DE AIRE 110V	\$290,00	\$290,00
TOTAL, MAQUINARIAS Y EQUIPOS PARA PRODUCCIÓN			\$11.028,88
TOTAL, ACTIVOS FIJOS			\$15.572,13

Una vez detallados los equipos y maquinaria, así como los muebles y enseres, se realiza el cálculo de depreciación anual y en libros, donde se podrá observar a mayor detalle los activos tangibles que se darán uso por más de un periodo.

Depreciación se conoce al desgaste o pérdida del valor del activo durante su vida útil. La depreciación es la pérdida normal de valor que sufren los activos, excluyendo los terrenos por desgaste, por el uso, por el tiempo, por obsolescencia, por deterioro etc, durante su vida útil. Vida útil se entiende el lapso durante el cual se espera que las propiedades, la planta y el equipo contribuyan a la generación de ingresos del ente económico. (Guiza, 2016)

$$\text{Depreciación anual} = \frac{\text{Costo histórico} - \text{Valor residual}}{\text{Años de Vida útil}}$$

$$\text{Valor en libros} = (\text{Vida activo} - \text{Vida proyecto}) * \text{Depreciación anual}$$

Ecuación 3: Valor en libros

Llamados también activos fijos, el párrafo 6 de la NIC 16 y la sección 17 definen la propiedad, la planta y el equipo (PP&E) como aquellos activos tangibles que son:

1. Mantenidos para usar en la producción o en el suministro de bienes y servicios.
2. Para arrendarlos o usarlos en la administración de la entidad y
3. Se espera que sean usados durante más de un periodo contable.

Ejemplos de estos activos constituyen terrenos, edificaciones y construcciones, maquinaria y equipo, vehículos, muebles y enseres, etc. (Guiza, 2016).

Tabla 43

Cálculo de Costos de inversión activos fijos

DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA UTIL (en años)	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS
Administración				
Muebles y enseres	\$ 452,98	10	\$ 45,30	\$ 226,49
Equipos tecnológicos	\$ 1.587,22	3	\$ 529,07	\$ 529,07
Subtotal	\$ 2.040,20		\$ 574,37	\$ 755,56
Ventas				
Muebles y enseres	\$ 1.257,95	10	\$ 125,80	\$ 628,98
Equipos tecnológicos	\$ 1.011,11	3	\$ 337,04	\$ 337,04
Subtotal	\$ 2.269,06		\$ 462,83	\$ 966,01
Producción				
Muebles y enseres	\$ 233,99	10	\$ 23,40	\$ 117,00
Maquinarias y equipos de producción	\$ 1.028,88	10	\$ 1.102,89	\$5.514,44
Subtotal	\$ 1.262,87		\$ 1.126,29	\$5.631,44
TOTAL, COSTOS DE INVERSIÓN ACTIVO FIJO	\$15.572,13		\$ 2.163,49	\$7.353,01

Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados. (Chain, 2014)

El capital de trabajo constituye una parte fundamental dentro del plan de negocios ya que, a partir del mismo, podamos ir estableciendo valores que permitirán el cálculo de la inversión necesaria para la apertura de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., que, a partir de su funcionamiento genere ingresos económicos que se transformen en utilidades para sus accionistas. El método utilizado para este cálculo es el periodo de desfase con el cual se establecerán los costos y gastos, así como la depreciación de activos fijos que se incurrirán para el presente plan de negocios.

El método del periodo de desfase consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en el que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta aquel en el que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el periodo de desfase siguiente. (Chain, 2014)

El balance general será la base del estudio de las estrategias para conformar la estructura de costo de capital de la empresa presente y futura. (Guiza, 2016)

Tabla 44

Cálculo para Inversión Capital De Trabajo

COSTO DIRECTO	\$	119.576,60
(+) Materia Prima	\$	87.466,80
(+) Mano de Obra Directa	\$	32.109,80
COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN	\$	3.017,62
(+) Suministros de Oficina	\$	133,33
(+) Suministros de Limpieza	\$	78,00
(+) Servicios básicos	\$	480,00
(+) Arriendo	\$	1.200,00
(+) Depreciaciones	\$	1.126,29
(=) COSTO PRODUCCIÓN	\$	122.594,22
(=) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	16.369,90
(+) Sueldos y salarios	\$	13.704,20
(+) Suministros de Oficina	\$	133,33
(+) Suministros de Limpieza	\$	78,00
(+) Servicios básicos	\$	480,00
(+) Arriendo	\$	1.200,00
(+) Permisos de funcionamiento COOTAD	\$	200,00
(+) Depreciaciones	\$	574,37
(=) GASTOS DE VENTA	\$	10.809,37
(+) Sueldos y salarios	\$	6.135,20
(+) Suministros de Oficina	\$	133,33
(+) Suministros de Limpieza	\$	78,00
(+) Servicios básicos	\$	480,00
(+) Arriendo	\$	1.200,00
(+) Publicidad y Social Media	\$	2.320,00
(+) Depreciaciones	\$	462,83
(=) GASTOS OPERACIONALES	\$	27.179,27
(=) GASTOS FINANCIEROS		0
(=) COSTO TOTAL	\$	149.773,49

$$CT = \frac{COSTO\ TOTAL - DEPRECIACIONES}{365} * 30$$

$$CT = \frac{\$147.610,00}{365} * 30$$

$$CT = \$12.132,33$$

Ecuación 4: Costo Total

El capital de trabajo para el presente plan de negocios es de USD. 12.132,33; con este valor sumado a la inversión en activos fijos, la empresa debe considerar los diferentes escenarios que permitan la rentabilidad del proyecto en la apertura de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA.

Tabla 45

Cálculo para Inversión Total

	Inversión en activo Fijo	
(+)	Inversión en Capital de Trabajo	
=	INVERSIÓN TOTAL	
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO		\$15.572,13
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		\$ 12.132,33
		\$ 27.704,46

Costos de Operación y Mantenimiento, análisis comparativo

Los costos de operación o costos de producción nos permiten identificar los márgenes de utilidad bruta una vez que se ha realizado el hallazgo de costos y gastos.

Tabla 46

Clasificación De Costos

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS
COSTO DIRECTO	\$ 119.576,60	\$ 119.576,60	
(+) Materia Prima	\$ 87.466,80	\$ 87.466,80	
(+) Mano de Obra Directa	\$ 32.109,80	\$ 32.109,80	
COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN	\$ 3.017,62		\$ 3.017,62
(+) Suministros de Oficina	\$ 133,33		\$ 133,33
(+) Suministros de Limpieza	\$ 78,00		\$ 78,00
(+) Servicios básicos	\$ 480,00		\$ 480,00
(+) Arriendo	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00
(+) Depreciaciones	\$ 1.126,29		\$ 1.126,29
(=) COSTO PRODUCCIÓN	\$ 122.594,22	\$ 119.576,60	\$ 3.017,62
(=) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 16.369,90		\$ 16.369,90
(+) Sueldos y salarios	\$ 13.704,20		\$ 13.704,20
(+) Suministros de Oficina	\$ 133,33		\$ 133,33
(+) Suministros de Limpieza	\$ 78,00		\$ 78,00
(+) Servicios básicos	\$ 480,00		\$ 480,00
(+) Arriendo	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00
(+) Permisos de funcionamiento COOTAD	\$ 200,00		\$ 200,00
(+) Depreciaciones	\$ 574,37		\$ 574,37
(=) GASTOS DE VENTA	\$ 10.809,37		\$ 10.809,37
(+) Sueldos y salarios	\$ 6.135,20		\$ 6.135,20
(+) Suministros de Oficina	\$ 133,33		\$ 133,33
(+) Suministros de Limpieza	\$ 78,00		\$ 78,00
(+) Servicios básicos	\$ 480,00		\$ 480,00
(+) Arriendo	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00
(+) Publicidad y Social Media	\$ 2.320,00		\$ 2.320,00
(+) Depreciaciones	\$ 462,83		\$ 462,83
(=) GASTOS OPERACIONALES	\$ 27.179,27		\$ 27.179,27
(=) GASTOS FINANCIEROS	0		0
(=) COSTO TOTAL	\$ 149.773,49	\$ 119.576,60	\$ 30.196,89

Clasificación De Costos

Con esta clasificación, podremos realizar el cálculo del punto de equilibrio en unidades y en dólares, lo cual permitirá un adecuado manejo de la información para la evaluación financiera.

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio es necesario conocer el margen de contribución que se lo realiza en base a la demanda estimada en capítulos anteriores, donde se determinará el porcentaje de participación tanto del producto Afrecho triple A, así como del producto Trigo en grano.

Tabla 47

Cálculo del margen de contribución ponderado

	AFRECHO TRIPLE A	TRIGO
Ventas Presupuestadas en unidades	4024,8	5024,4
Tasa de Participación	44,48%	55,52%
Precio de Venta	14,00	17,50
Costo Variable Unitario en dólares	8,00	11,00
Margen de Contribución Unitario en dólares	6,00	6,50
Margen de Contribución Ponderado Unitario en dólares	2,67	3,61
Margen de Contribución Ponderado Total en dólares		6,28
Costos Fijos Totales en dólares	\$30.196,89	

Una vez que hemos realizado el cálculo del margen de contribución, a continuación, se presenta los resultados que corresponden al punto de equilibrio en cantidades por cada producto, unidades de producción y monetarias.

$$\text{Punto Equilibrio } PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribución Total}}$$

$$PE = \frac{30.196,89}{6,28}$$

$$PE = 4.810,26 \text{ [unidades]}$$

Ecuación 5: Punto de Equilibrio en unidades

Esto quiere decir que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., encontrará su punto de equilibrio en 4.810,26 unidades.

$$PE = 4.810,26 * 55,52\%$$

$$PE = 2670,66 \text{ [unidades]}$$

Ecuación 6: Punto de equilibrio trigo en cantidad

$$PE = 4.810,26 * 44,48\%$$

$$PE = 2.139,60 \text{ [unidades]}$$

Ecuación 7: Punto de equilibrio Afrecho Triple A en cantidad

Con este resultado, la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., encontrará su punto de equilibrio en el producto Afrecho Triple A, en 2.139,60 unidades.

$$PE = 2.670.66 * 17,50$$

$$PE = \$46.736,49 \text{ [USD]}$$

Ecuación 8: Punto de equilibrio Trigo en dólares

De acuerdo con este resultado, la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., encontrará su punto de equilibrio en el producto Trigo en grano, en USD. 46.736,49; a un precio de USD. 17,50.

$$PE = 2.139.60 * 14,00$$

$$PE = \$29.654,45 \text{ [usd]}$$

Ecuación 9: Punto de equilibrio Afrecho Triple A en dólares

De acuerdo con este resultado, la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., encontrará su punto de equilibrio en el producto Afrecho Triple A, en USD. 29.954,45; a un precio de USD. 14,00.

Evaluación Financiera

Para la validación de la evaluación financiera, ha sido necesario realizar los cálculos en base a la demanda efectiva que ha sido producto del estudio de mercado y técnico, así como establecer los distintos escenarios para poder obtener la máxima rentabilidad o descartarlos, en caso que los resultados nos arrojen pérdidas y demuestren la no viabilidad del presente plan de negocios. Para el efecto, se presenta los cálculos, partiendo de las tasas de crecimiento en base al incremento de los salarios básicos unificados en el Ecuador, así como de la tasa de crecimiento de la empresa y los resultados que ha obtenido la matriz en el periodo 2020, teniendo en cuenta el escenario de la pandemia COVID-19, que en ciertos sectores de la economía y el mercado ha sido marcado por pérdidas, sin embargo, la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., al ser parte de la industria harinera, fundamental en la cadena alimenticia de humanos y de animales, ha obtenido un rendimiento aceptable estableciendo un crecimiento.

Para establecer los flujos de efectivo necesarios para calcular el costo de capital o tasa de descuento, periodos de recuperación normal y descontado, así como el valor actual neto, tasa interna de retorno, índice de deseabilidad para el proyecto en los distintos escenarios, optimista, conservador y pesimista es primordial establecer las proyecciones presupuesto de producción, materia prima, mano de obra, los cuales se presentan a continuación.

Tabla 48

Presupuesto de producción

PRODUCTO	NÚMERO DE FINCAS	CONSUMO MENSUAL POR FINCA EN QUINTALES	CONSUMO ANUAL POR FINCA EN QUINTALES
Afrecho Triple A	78	335,4	4025
Trigo	79	418,7	5024
TOTAL			9049

De acuerdo con la demanda efectiva que ha sido considerada en el capítulo 2, es decir que el cálculo de presupuesto de producción se encuentra en relación con el consumo de las fincas identificadas en el levantamiento de información con la determinación de la demanda insatisfecha.

Tabla 49

Presupuesto total de materia prima

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO
Afrecho Triple A	45	Kilogramos Kg	\$ 0,178	\$ 8,00
Trigo	45	Kilogramos Kg	\$ 0,2444	\$ 11,00

Tabla 50

Presupuesto total de materia prima directa

PRODUCTO	PRODUCCIÓN ANUAL EN QUINTALES	COSTO UNITARIO MPD	COSTO TOTAL
Afrecho Triple A	4025	\$14,00	\$ 56.347,20
Trigo	5024	\$ 17,50	\$87.927

Para el presupuesto de materia prima, se ha considerado la unidad de medida que es en kilogramos, es decir un quintal de Afrecho Triple A, y de Trigo en grano

contienen 45 kilogramos. Se ha mantenido los precios de la matriz como referencia, tomando en cuenta que la comercialización y producción de este tipo de productos es fluctuante dependiendo de las condiciones del mercado, lo que se desarrollará en adelante en la tasa media de crecimiento y de la tasa de crecimiento de la empresa en estos últimos periodos.

Tabla 51

Presupuesto de ingresos proyectados

Año	Salario Básico Unificado	Variación	
		Absoluta	%
2016	\$ 366,00		
2017	\$375,00	0,024590164	2,46%
2018	\$386,00	0,029333333	2,93%
2019	\$394,00	0,020725389	2,07%
2020	\$400,00	0,015228426	1,52%
Total			8,99%

El presupuesto de ingresos proyectados se encuentra realizado entorno a la variación de los salarios básicos unificados del trabajador en los últimos cinco años en el Ecuador, esto nos permitirá realizar el cálculo de la tasa media de crecimiento, que nos permitirá determinar los valores que incurrirá la empresa en costos y gastos, manteniendo dichos rubros como se planteó en capítulos anteriores.

$$Tasa Media de Crecimiento = \frac{E_{variaciones}}{n - 1}$$

$$TMC = \frac{8,99\%}{4}$$

$$TMC = 2,25\%$$

$$TMC = 102,25\%$$

$$TMC = 1,022\%$$

Ecuación 10: Tasa media de crecimiento

Para el presupuesto de costos y gastos se considera para todos los escenarios que la tasa media de crecimiento es del 2.25%. En base a lo señalado se realiza el presupuesto de la mano de obra que se considera la fuerza de trabajo, fundamental dentro del proceso productivo, ventas y administrativo para los próximos cinco años.

Tabla 52

Salario para personal sucursal COMAPRIM CIA. LTDA.

AÑO 2021						
CARGO	SALARIO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS PATRONAL MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe/a de sucursal	\$500,00	\$41,67	\$33,33	\$55,75	\$630,75	\$7.569,00
Obrero/a	\$400,00	\$33,33	\$33,33	\$44,60	\$511,27	\$6.135,20
Bodeguero/a	\$400,00	\$33,33	\$33,33	\$44,60	\$511,27	\$6.135,20
Vendedor/a	\$400,00	\$33,33	\$33,33	\$44,60	\$511,27	\$6.135,20
Asistente Administrativo/a	\$400,00	\$33,33	\$33,33	\$44,60	\$511,27	\$6.135,20
TOTAL	\$2.100,00	\$175,00	\$166,67	\$234,15	\$2.675,82	\$32.109,80

Tabla 53

Salario para personal sucursal COMAPRIM CIA. LTDA., proyectado

AÑO 2022								
CARGO	SALARIO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS PATRONAL MENSUAL	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe/a de sucursal	562,36	46,86	34,08	62,7	23,43	46,84	776,28	9.315,37
Obrero/a	408,99	34,08	34,08	45,6	17,04	34,07	573,86	6.886,36
Bodeguero/a	408,99	34,08	34,08	45,6	17,04	34,07	573,86	6.886,36
Vendedor/a	408,99	34,08	34,08	45,6	17,04	34,07	573,86	6.886,36
Asistente Administrativo/a	408,99	34,08	34,08	45,6	17,04	34,07	573,86	6.886,36

Una vez realizados los principales hallazgos, es necesario procesar la información con el propósito de establecer los flujos de efectivo que son útiles para validar la capacidad de la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., para generar recursos en el proyecto.

Tabla 54

Estado flujo de efectivo del plan de negocios

CONCEPTO		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de beneficios							
+	Ventas		\$144.274,20	\$156.366,90	\$69.473,18	\$183.678,00	\$182.908,84
+	Recuperación del Capital de trabajo						\$12.132,33
+	Valor residual						\$7.353,01
=	Total flujo de Beneficios		\$144.274,20	\$156.366,90	\$169.473,18	\$183.678,00	\$202.394,18
Flujo de costos y gastos							
(-)	Inversión de activo fijo	\$15.572,13					
(-)	Inversión de Capital de trabajo	\$ 12.132,33					
(-)	Costo de ventas		\$122.594,22	\$129.353,05	\$132.234,29	\$134.909,81	\$137.645,44
(-)	Gastos de Administración		\$16.369,90	\$18.914,43	\$19.326,55	\$19.519,79	\$19.717,37
(-)	Gastos de Ventas		\$10.809,37	\$11.655,15	\$11.906,64	\$12.149,69	\$12.398,19
=	Total flujo de Costos y Gastos	\$ 27.704,46	\$149.773,49	\$159.922,63	\$163.467,49	\$166.579,29	\$169.761,00
+	Depreciaciones		\$2.163,49	\$2.163,49	\$2.163,49	\$2.163,49	\$2.163,49
=	Flujo Económico	\$ 27.704,46	-\$3.335,80	-\$1.392,24	\$8.169,19	\$19.262,20	\$34.796,67
(-)	Inversión Privada	\$ 8.311,34					
(-)	15% Utilidad de Trabajadores		\$ -	\$ — -	\$900,85	\$2.564,81	\$3.286,96
-	25% Impuesto a la renta		\$ -	\$ — -	\$1.501,42	\$4.274,68	\$3.286,96
=	Flujo Financiero	\$ 19.393,12	-\$3.335,80	\$-1.392,24	\$5.766,91	\$12.422,72	\$28.222,75

Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto

La Estructura de Costo de Capital explica el impacto que la forma de financiamiento (deuda, patrimonio, etc.) puede tener sobre las empresas y representa parte fundamental en el valor presente de sus acciones. Para algunos teóricos sólo es una referencia del valor de la empresa, dándole mayor importancia a los activos productivos y capital de trabajo. (Reyes, 2014)

El costo de utilizar los recursos que prevé cada una de estas fuentes se conoce como costo de capital. El costo de capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que debe exigírsele a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares. (Chain, 2014)

Para la realización del cálculo de la TMAR o tasa de descuento o costo de capital se ha considerado que la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., tiene la posibilidad de acceder a realizar la inversión mayoritaria en el presente plan de negocios esto es el 70% de la inversión ya que posee un bajo nivel de endeudamiento y sus utilidades en los periodos anteriores demuestran que posee liquidez, esto en base al balance general que se ha detallado en el capítulo 2. Así mismo el porcentaje de participación en la inversión inicial para el inversionista privado es del 30%. Por lo tanto, las proyecciones vienen dadas por:

Tabla 55

Datos para el cálculo de la TMAR

INFLACION	1%
ACCIONES	4%
PORTAFOLIO	9,38%
INVERSION	\$27.704,46

La inflación en el Ecuador se ha mantenido en un promedio del 1% en los últimos cinco años. (Banco Central del Ecuador, 2020)

Para el premio al riesgo del inversionista se ha considerado el promedio entre la tasa de interés para crédito productivo y crédito empresarial dando como resultado el 9,38%. (Banco Central del Ecuador, 2020)

El premio al riesgo del capital propio de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., viene dado en función a la tasa de crecimiento de los últimos cinco años, esto es el 4%, por lo tanto, para el cálculo de la TMAR o costo de capital en todos los escenarios será el siguiente:

Tabla 56

Cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

CONCEPTO	VALOR	% PARTICIPACION	Tmar	TMAR GLOBAL MIXTA
CAPITAL PROPIO COMAPRIM CIA LTDA	\$19.393,12	70,00%	5,04%	3,53%
INVERSIONISTA PRIVADO	\$8.311,34	30,00%	10,47%	3,14%
TOTAL FINANCIAMIENTO	\$27.704,46	100,00%		6,67%
CAPITAL PROPIO COMAPRIM CIA LTDA				
TMAR = i + f + if	i = premio al riesgo	4,00%		
	f = Inflación	1%		
TMAR inversionista = 11,5 % riesgo + 4% inflación + 0,11%*0,04% =				5,04%
INVERSIONISTA PRIVADO				
TMAR = i + f + if	i = premio al riesgo	9,38%		
	f = Inflación	1%		
TMAR inversionista = 7% riesgo + 4% inflación + 0,07%* 0,04% =				10,47%

De acuerdo con los resultados obtenidos, la tasa de descuento, TMAR, o costo de capital del proyecto de inversión es del 6,67%.

La tasa de descuento del proyecto, o tasa de costo de capital, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión. Representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido. (Chain, 2014)

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Período de recuperación) se recomienda establecer tres escenarios conservador, optimista y pesimista acorde a las ventas)

Se calcula restando la inversión inicial al valor presente de los flujos de efectivo esperados. El VPN es el criterio fundamental en la toma de decisiones financieras. El valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados, menos la inversión inicial representa la ganancia obtenida una vez recuperada la inversión. (Sánchez, 2016)

Decisión de inversión	Ventajas del VPN	Desventajas del VPN
Se acepta la inversión si su VPN es positivo o de cero. Se acepta si el VPN de los flujos de efectivo netos es superior al costo de capital de la empresa.	• Considera el valor del dinero en el tiempo. • Ofrece objetividad de aceptación o rechazo con base en el rendimiento. • Es un método muy objetivo.	• Sus resultados se dan en valores relativos. • Es difícil el manejo de valores de rendimiento en unidades monetarias.

Figura 38: Resultado Concepto VPN. (Sánchez, 2016)

Con el propósito de realizar la validación financiera del proyecto es importante que una vez se han establecido los diferentes resultados, producto del procesamiento de datos y proyecciones realizados en costos y gastos, ventas, presupuestos y punto de equilibrio, se debe realizar el cálculo de los periodos de recuperación normal y descontado, los flujos netos de efectivo y acumulado, así mismo el valor actual neto,

tasa interna de retorno y del índice de deseabilidad, para los escenarios conversador, optimista y pesimista.

En cuanto a los escenarios, se los ha proyectado en base a los estados de resultados y estado de flujos de efectivo de acuerdo con la tasa de crecimiento de la empresa en los últimos cinco periodos anteriores, así como la del periodo actual en un escenario donde la pandemia COVID – 19 ha generado pérdidas en varios sectores del mercado, sin embargo, siendo la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., parte de la industria harinera y de alimentos se proyecta un importante crecimiento.

Tasa interna de rendimiento es la tasa de descuento que hace que el valor presente de las entradas de efectivo sea igual al de la inversión neta realizada. También es igual a la ganancia de una inversión en bonos a su vencimiento. El método de la tasa interna de rendimiento consiste en encontrar la tasa a que se deben descontar los flujos de efectivo, con el objeto de que su valor presente sea igual a la inversión. (Sánchez, 2016)

Decisión de inversión	Ventajas de la TIR	Desventajas de la TIR
Se acepta la inversión como proyecto, si su TIR es igual o superior al costo de capital de la empresa.	- Tiene las mismas ventajas del VPN. - Sus resultados son de fácil interpretación.	- Puede haber múltiples tasas de rendimiento y resultar confusos los resultados. - Los resultados pueden diferir de los del VPN.

Figura 39: Resultado Concepto TIR (Sánchez, 2016)

Es el VPN de los flujos de efectivo netos esperados divididos entre la inversión neta. El criterio de decisión dice que se acepta la inversión si su índice de rentabilidad es mayor o igual a 1.0.

Decisión de inversión	Ventajas del C/B	Desventajas del C/B
Se acepta la inversión si su índice de rentabilidad es mayor o igual a 1.0.	- Ofrece las mismas ventajas que el VPN. - Es útil en decisiones de racionamiento de capital.	En ocasiones, sus resultados difieren de los del VPN.

Figura 40: Resultado Concepto Costo/Beneficio (Sánchez, 2016)

- Método del Valor Presente Neto (VPN). Se acepta la inversión si los flujos de efectivo netos son superiores al costo de capital de la empresa.
- Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Se acepta la inversión si su TIR es igual o superior al costo de capital de la empresa.
- Método del Índice de Rentabilidad o Razón Costo–Beneficio (C / B). Se acepta la inversión si su índice de rentabilidad es mayor o igual a 1.0.
- Método del Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). No es el adecuado para decidir la aceptación o rechazo de una inversión. No obstante, ofrece ciertos beneficios; (Sánchez, 2016)

Decisión de inversión	Ventajas del PRI	Desventajas del PRI
No es un método adecuado para decidir la aceptación o rechazo de una inversión.	- Fácil aplicación y bajo costo. - Es una medida aproximada del riesgo de la inversión. - Es una forma de medir la liquidez de la inversión.	- No es un criterio objetivo de decisión. - No considera el valor en el tiempo de los flujos de efectivo.

Figura 41: Resultado Concepto PRI (Sánchez, 2016)

Escenario Pesimista.

Para el presente escenario se ha considerado que el costo de capital o TMAR es del 6.67% y los flujos proyectados están constituidos en un crecimiento en ventas e ingresos del 4%, así como los costos y gastos de acuerdo con la tasa media de

crecimiento que es del 2.25%, por lo tanto, los flujos netos de efectivo son los siguientes:

Tabla 57

Cálculo flujo neto de efectivo y flujo neto de efectivo acumulado escenario pesimista

	0	1	2	3	4	5
FNE	-\$27.704,46	-\$3.335,80	-\$2.867,39	\$3.857,39	\$9.332,99	\$25.965,81
FNEA	-\$27.704,46	-\$31.040,26	-\$33.907,65	-\$30.050,26	-\$20.717,27	\$5.248,54

Es así como los cálculos para el periodo de recuperación normal vienen dados por:

Si los flujos de Beneficios son desiguales en cada periodo tenemos

$$PR = \text{AÑO ANTERIOR A LA RECUPERACIÓN TOTAL} + \frac{\text{COSTO RECUPERADO AL PRINCIPIO DEL AÑO}}{\text{FLUJO DE EFECTIVO DURANTE EL AÑO}}$$

Ecuación 11: Fórmula PRI.

$$PR = 4 * \frac{1.9790,96}{3.2166,99} = 0,61526821$$

$$PR = 0,61525682 * 12[\text{meses}]$$

$$PR = 7.38308185$$

$$PR = 0,38308185 * 30[\text{dias}]$$

$$PR = 11,4924555$$

Ecuación 12: periodo de recuperación escenario pesimista

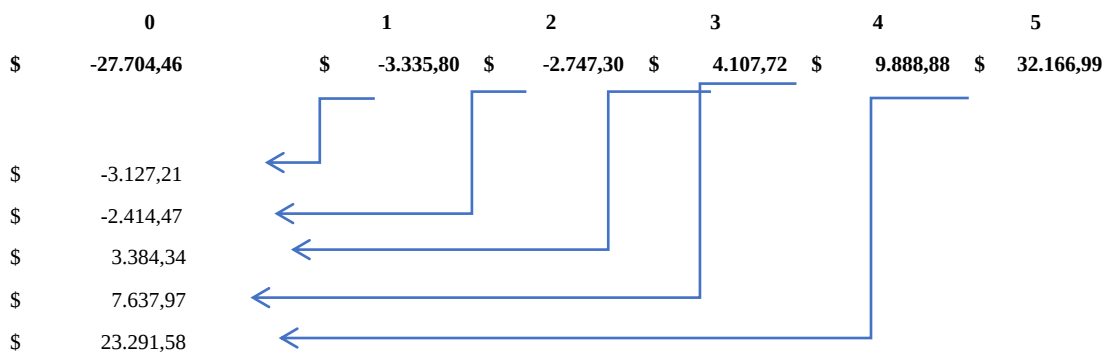
Es decir que el periodo de recuperación normal se recuperará en 4 años, 12 meses y 30 días.

Para el periodo de recuperación descontado acumulado es necesario realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) o Valor presente, para lo cual hay que aplicar la siguiente fórmula:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1 + FNE_2 + FNE_3 + \dots + FNE_n}{(1 + Tmar)^1 * (1 + Tmar)^2 * (1 + Tmar)^3 + \dots + (1 + Tmar)^n}$$

Ecuación 13: Fórmula VAN.

- P = inversión inicial
- FNE = Flujos Netos de Efectos
- Tmar =Tasa mínima aceptable de rendimiento
- **Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario pesimista**



$$VAN = \$28.772,21 \quad \$1.067,75$$

$$\frac{FLUJO_1}{(1 + Tmar)^1} = \frac{-\$3.335,80}{1,0667} = -\$3.127,21$$

$$\frac{FLUJO_2}{(1 + Tmar)^2} = \frac{-\$2.747,30}{1,13784889} = -\$2.414,47$$

$$\frac{FLUJO_3}{(1 + Tmar)^3} = \frac{\$4.107,72}{1,21374341} = \$3.384,34$$

$$\frac{FLUJO_4}{(1 + Tmar)^4} = \frac{\$9.888,88}{1,294700096} = \$7.637,97$$

$$\frac{FLUJO_5}{(1 + T_{mar})^5} = \frac{\$32.166,99}{1,381056593} = \$23.291,58$$

Ecuación 14: Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario pesimista

Por lo tanto, los flujos netos de efectivo, descontado y acumulado para el escenario pesimista viene dado por:

Tabla 58

Flujos netos de efectivo, descontado y acumulado, escenario pesimista

		0		1		2		3		4		5
FNE	\$	-27.704,46	\$	-3.335,80	\$	-2.867,39	\$	3.857,39	\$	9.332,99	\$	25.965,81
FNED	\$	-27.704,46	\$	-3.127,21	\$	-2.414,47	\$	3.384,34	\$	7.637,97	\$	23.291,58
FNEDA	\$	-27.704,46	\$	-30.831,67	\$	-33.246,14	\$	-29.861,80	\$	-22.223,83	\$	1.067,75

Es así como los cálculos para el periodo de recuperación descontado vienen dados por:

$$PR = 4 * \frac{2222,83}{23291,58} = 0,9541573$$

$$PR = 0,654157253 * 12$$

$$PR = 11,44988704$$

$$PR = 0,449887 * 30$$

$$PR = 13,49661$$

Ecuación 15: Periodo de recuperación descontado escenario pesimista

Es decir que el periodo de recuperación descontado se recuperará en 4 años, 11 meses y 13 días.

Desprendiendo de los datos proporcionados en el presente escenario, la tasa interna de retorno e índice de deseabilidad o costo beneficio es:

$$Inversión = \$27.704,46$$

$$\text{índice de Deseabilidad}(\text{costo/beneficio}) = 1,04$$

$$\text{Valor Actual Neto VPN} = \$28.772,21$$

Ecuación 16: Resultado para el escenario pesimista

Escenario Conservador.

Para el presente escenario se ha considerado que el costo de capital o TMAR es del 6.67% y los flujos proyectados están constituidos en un crecimiento en ventas e ingresos del 6%, así como los costos y gastos de acuerdo con la tasa media de crecimiento que es del 2.25%, por lo tanto, los flujos netos de efectivo son los siguientes:

Tabla 59

Cálculo flujo neto de efectivo y flujo neto de efectivo acumulado escenario conservador

		0		1		2		3		4		5
FNE	\$	-27.704,46	\$	-3.335,80	\$	-1.393,24	\$	5.766,91	\$	12.422,72	\$	28.222,75
FNEA	\$	-27.704,46	\$	-31.040,26	\$	-32.433,50	\$	-26.666,59	\$	-14.243,87	\$	13.978,88

Es así como los cálculos para el periodo de recuperación normal vienen dados por:

$$PR = 4 * \frac{\$14.243,87}{\$28.222,75} = 0,5046946$$

$$PR = 0,504694617 * 12$$

$$PR = 6,056335403$$

$$PR = 0,0563354 * 30$$

$$PR = 1,690062$$

Ecuación 17: Resultado periodo de recuperación escenario conservador

Es decir que el periodo de recuperación normal se recuperará en 4 años, 6 meses y 1 días.

Para el periodo de recuperación descontado acumulado es necesario realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) o Valor presente, de lo presentado anteriormente se desprende lo siguiente:

Tabla 60

Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario conservador

	0	1	2	3	4	5
\$	-27.704,46	\$ -3.335,80	\$ -1.393,24	\$ 5.766,91	\$ 12.422,72	\$ 28.222,75

\$	-3.127,21	←				
\$	-1.224,45	←				
\$	4.751,34	←				
\$	9.595,06	←				

$$VAN = \$30.430,35 \quad \$2,725.89$$

$$\frac{Flujo_1}{(1 + Tmar)^1} = \frac{-\$3.335,80}{1,0667} = -\$3.127,27$$

$$\frac{Flujo_2}{(1 + Tmar)^2} = \frac{-\$1.393,24}{1,13784889} = -\$1.224,45$$

$$\frac{Flujo_3}{(1 + Tmar)^3} = \frac{-\$5.766,91}{1,213743411} = -\$4.751,34$$

$$\frac{Flujo_4}{(1 + Tmar)^4} = \frac{\$12.422,72}{1,294700096} = \$9.595,06$$

$$\frac{Flujo_5}{(1 + Tmar)^5} = \frac{\$28.222,75}{1,381056593} = \$20.435,62$$

Ecuación 18: Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario conservador

Tabla 61

Flujos netos de efectivo, descontado y acumulado, escenario pesimista

		0		1		2		3		4		5
FNE	\$	-27.704,46	\$	-3.335,80	\$	-1.393,24	\$	5.766,91	\$	12.422,72	\$	28.222,75
FNED	\$	-27.704,46	\$	-3.127,21	\$	-1.224,45	\$	4.751,34	\$	9.595,06	\$	20.435,62
FNEDA	\$	-27.704,46	\$	-30.831,67	\$	-32.056,13	\$	-27.304,78	\$	-17.709,73	\$	2.725,89

Es así que los cálculos para el periodo de recuperación descontado vienen dados por:

$$PR = 4 * \frac{17709,73}{\$20.435,62} = 0,8666108$$

$$PR = 0,866610779 * 12$$

$$PR = 10,39932935$$

$$PR = 0,399329 * 30$$

$$PR = 11,97987$$

Ecuación 19: Periodo de recuperación descontado escenario conservador

Es decir que el periodo de recuperación descontado se recuperará en 4 años, 10 meses y 11 días.

Desprendiendo de los datos proporcionados en el presente escenario, la tasa interna de retorno e índice de deseabilidad o costo beneficio es:

$$Inversión = \$27.704,46$$

$$Indice de deseabilidad (costo/beneficio) = 1,10$$

$$Valor Actual Neto VPN = \$30.430,35$$

$$Tasa Interna de Retorno TIR = 9\%$$

$$Costo de Capital Tmar = 6,67\%$$

Ecuación 20: Resultado para el escenario conservador

Escenario Optimista.

Para el presente escenario se ha considerado que el costo de capital o TMAR es del 6.67% y los flujos proyectados están constituidos en un crecimiento en ventas e ingresos del 10%, así como los costos y gastos de acuerdo a la tasa media de crecimiento que es del 2.25%, por lo tanto, los flujos netos de efectivo son los siguientes:

Tabla 62

Cálculo flujo neto de efectivo y flujo neto de efectivo acumulado escenario optimista

				0	3	4	5					
FNE	\$	-27.704,46	\$	-3.335,80	\$	10.087,59	\$	12.051,48	\$	14.684,28	\$	29.416,34
FNEA	\$	-27.704,46	\$	-31.040,26	\$	-20.952,67	\$	-8.901,19	\$	5.783,09	\$	35.199,43

Es así que los cálculos para el periodo de recuperación normal vienen dados por:

$$PR = 3 * \frac{8901,19}{\$14.684,28} = 0,6061714$$

$$PR = 0,606171361 * 12$$

$$PR = 7,274056338$$

$$PR = 0,2740563 * 30$$

$$PR = 8,211689$$

Ecuación 21: Resultado periodo de recuperación escenario optimista

Es decir que el periodo de recuperación normal se recuperará en 3 años, 7 meses y 8 días.

Para el periodo de recuperación descontado acumulado es necesario realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) o Valor presente, de lo presentado anteriormente se desprende lo siguiente:

Tabla 63

Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario optimista

	0	1	2	3	4	5
\$	-27.704,46	\$ -3.335,80	\$ 10.087,59	\$ 12.051,48	\$ 14.684,28	\$ 29.416,34

\$	-3.127,21					
\$	8.865,49					
\$	9.929,18					
\$	11.341,84					
\$	21.299,88					

$$VAN = \$48.309,18 \quad \$20.604,72$$

$$\frac{Flujo_1}{(1 + Tmar)^1} = \frac{-\$3.335,80}{1,0667} = \$3.127,21$$

$$\frac{Flujo_2}{(1 + Tmar)^2} = \frac{-\$3.33580}{1,13784889} = \$8.865,21$$

$$\frac{Flujo_3}{(1 + Tmar)^3} = \frac{\$12.051,48}{1,294700096} = \$9.929,18$$

$$\frac{Flujo_4}{(1 + Tmar)^4} = \frac{\$14.684,28}{1,294700096} = \$11.341,84$$

$$\frac{Flujo_5}{(1 + Tmar)^5} = \frac{\$29.416,34}{1,381056593} = \$21.299,88$$

Ecuación 22: Cálculo del valor actual neto (VAN) escenario optimista

Por lo tanto, los flujos netos de efectivo, descontado y acumulado para el escenario optimista viene dado por:

$$PR = 3 * \frac{12.037,00}{\$11.341,84} = 1,0612917$$

$$PR = 1,061291739 * 12$$

$$PR = 12,73550087$$

$$PR = 0,735501 * 30$$

$$PR = 22,06503$$

Ecuación 23: Flujos netos de efectivo, descontado y acumulado, escenario optimista

Es decir que el periodo de recuperación descontado se recuperará en 3 años, 12 meses y 22 días.

Desprendiendo de los datos proporcionados en el presente escenario, la tasa interna de retorno e índice de deseabilidad o costo beneficio es:

$$Inversión = \$27.704,46$$

$$Indice\ de\ deseabilidad\ (costo/beneficio) = 1,74$$

$$Valor\ Actual\ Neto\ VPN = \$48.309,18$$

$$Tasa\ Interna\ de\ Retorno\ TIR = 23\%$$

$$Costo\ de\ Capital\ Tmar = 6,67\%$$

Ecuación 24: Resultado para el escenario optimista

Análisis de sensibilidad

La importancia del análisis de sensibilidad radica en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados. Tomar decisiones bajo riesgo necesariamente lleva implícita la idea de que existen escenarios no necesariamente favorables. Los resultados de la evaluación del proyecto serán sensibles a las variaciones de uno o más parámetros si la decisión inicial cambia al incluir estas variaciones en el criterio de evaluación empleado. (Chain, 2014)

Una vez realizado el cálculo correspondiente, determinando los distintos escenarios tenemos el siguiente resultado:

Tabla 64

Resultados generales de los escenarios pesimista, conservador y optimista

	ESCENARIO	
ÍNDICE DE DESEABILIDAD (COSTO/BENEFICIO)	CONSERVADOR	1,10
	PESIMISTA	1,04
	OPTIMISTA	1,74
COSTO DE CAPITAL (TMAR)	CONSERVADOR	6,67%
	PESIMISTA	6,67%
	OPTIMISTA	6,67%
PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO	CONSERVADOR	4 años, 10 Meses, 11 Días
	PESIMISTA	4 años, 11 Meses, 13 Días
	OPTIMISTA	3 años, 12 Meses, 22 Días
PERIODO DE RECUPERACIÓN NORMAL	CONSERVADOR	4 años, 6 Meses, 1 Día
	PESIMISTA	4 años, 7 Meses, 11 Días
	OPTIMISTA	3 años, 7 Meses, 8 Días
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	CONSERVADOR	9%
	PESIMISTA	3%
	OPTIMISTA	23%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	CONSERVADOR	\$ 30.430,35
	PESIMISTA	\$ 28.772,21
	OPTIMISTA	\$ 48.309,18

Con los resultados presentados se considera que el escenario optimista se debe aceptar puesto que se recupera la inversión en un tiempo más corto que el resto, así mismo la tasa interna de retorno es mayor que el costo de financiamiento y su índice de deseabilidad (costo/beneficio) es el apto ya que por cada dólar invertido recupero 0,74; así mismo el valor actual neto es de mayor a los demás escenarios, lo cual convierte al plan de negocios en un atractivo para el financiamiento por parte de un inversionista

privado. Para el presente escenario la tasa de crecimiento es del 10%, acorde a las actuales condiciones de la matriz de la empresa.

El escenario conservador a igual que el optimista debe ser aceptado, a pesar que la inversión se recupera en mayor tiempo, la tasa interna de retorno demuestra que el proyecto es rentable, ya que el índice de deseabilidad (costo/beneficio) es el apto dado que por cada dólar invertido recupero 0,10; así mismo el valor actual neto es positivo y la inversión se recupera, lo cual convierte al plan de negocios en un atractivo para el financiamiento por parte de un inversionista privado. Para el presente escenario la tasa de crecimiento es del 6%.

Finalmente, para el escenario pesimista dados los resultados, no se debe aceptar el proyecto debido a que el costo de capital TMAR es mayor a la tasa interna de retorno TIR, pese a que el valor actual neto VAN no se recupera la inversión, por lo tanto, se debe desechar y tomar las decisiones necesarias para que la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., genere un crecimiento mayor al 4% en ingresos y producción.

Balance del proyecto

Para el presupuesto de ingresos se considera un crecimiento del 6% en ventas como en ingresos para la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA y un 2.25% en costos y gastos.

Tabla 65

Presupuesto de ingresos

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Afrecho Triple A					
Cantidad anual en quintales	4025	4115,23	4207,70	4302,25	4398,91
PVP	\$ 14,00	\$ 14,84	\$ 15,73	\$ 16,67	\$ 17,67
Subtotal	\$ 56.347,20	\$ 61.070,08	\$ 66.188,82	\$ 71.736,60	\$ 61.584,79
Trigo					
Cantidad anual en quintales	5024	5137,29	5252,73	5370,75	5491,43
PVP	\$17,50	\$18,55	\$ 19,66	\$ 20,84	\$ 22,09
Subtotal	\$87.927,00	\$95.296,82	\$103.284,36	\$ 111.941,40	\$ 121.324,04
INGRESO TOTAL	\$ 144.274,20	\$ 156.366,90	\$ 169.473,18	\$ 183.678,00	\$ 182.908,84

El presupuesto de costos y gastos proyectado para el presente plan de negocios refleja el siguiente resultado.

Tabla 66

Presupuesto de costos y gastos

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS		2022	2023	2024	2025	
	COSTO DIRECTO	\$ 119.576,60	\$126.292,93	\$ 129.130,72	\$ 131.761,81	\$ 134.452,02
(+)	Materia Prima	\$ 87.466,80	\$89.432,12	\$ 91.441,60	\$ 93.496,23	\$ 95.597,03
(+)	Mano de Obra Directa	\$ 32.109,80	\$36.860,81	\$ 37.689,12	\$ 38.265,58	\$ 38.854,99
	COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN	\$ 3.017,62	\$ 3.060,12	\$ 3.103,57	\$ 3.148,00	\$ 3.193,42
(+)	Suministros de Oficina	\$ 133,33	\$ 136,33	\$ 139,39	\$ 142,52	\$ 145,73
(+)	Suministros de Limpieza	\$ 78,00	\$ 79,75	\$ 81,54	\$ 83,38	\$ 85,25
(+)	Servicios básicos	\$ 480,00	\$ 490,79	\$ 501,81	\$ 513,09	\$ 524,62
(+)	Arriendo	\$ 1.200,00	\$ 1.226,96	\$ 1.254,53	\$ 1.282,72	\$ 1.311,54
(+)	Depreciaciones	\$ 1.126,29	\$ 1.126,29	\$ 1.126,29	\$ 1.126,29	\$ 1.126,29
(=)	COSTO PRODUCCIÓN	\$ 122.594,22	\$ 129.353,05	\$ 132.234,29	\$ 134.909,81	\$ 137.645,44
(=)	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 16.369,90	\$18.914,43	\$ 19.326,55	\$ 19.519,79	\$ 19.717,37
(+)	Sueldos y salarios	\$ 13.704,20	\$ 16.201,73	\$ 16.565,81	\$ 16.709,92	\$ 16.857,27
(+)	Suministros de Oficina	\$ 133,33	\$136,33	\$ 139,39	\$ 142,52	\$ 145,73
(+)	Suministros de Limpieza	\$ 78,00	\$79,75	\$ 81,54	\$ 83,38	\$ 85,25
(+)	Servicios básicos	\$ 480,00	\$490,79	\$ 501,81	\$ 513,09	\$ 524,62
(+)	Arriendo	\$ 1.200,00	\$1.226,96	\$1.254,53	\$ 1.282,72	\$ 1.311,54
(+)	Permisos de funcionamiento COOTAD	\$ 200,00	\$204,49	\$209,09	\$ 213,79	\$ 218,59
(+)	Depreciaciones	\$ 574,37	\$574,37	\$574,37	\$ 574,37	\$ 574,37
(=)	GASTOS DE VENTA	\$ 10.809,37	\$ 11.655,15	\$ 11.906,64	\$ 12.149,69	\$ 12.398,19
(+)	Sueldos y salarios	\$ 6.135,20	\$6.886,36	\$7.041,10	\$7.185,22	\$ 7.332,57
(+)	Suministros de Oficina	\$ 133,33	\$136,33	\$139,39	\$ 142,52	\$ 145,73
(+)	Suministros de Limpieza	\$ 78,00	\$79,75	\$81,54	\$83,38	\$ 85,25

(+)	Servicios básicos	\$ 480,00	\$490,79	\$ 501,81	\$ 513,09	\$ 524,62
(+)	Arriendo	\$ 1.200,00	\$1.226,96	\$1.254,53	\$1.282,72	\$ 1.311,54
(+)	Publicidad y Social Media	\$ 2.320,00	\$ 2.372,13	\$2.425,43	\$2.479,93	\$ 2.535,65
(+)	Depreciaciones	\$ 462,83	\$462,83	\$462,83	\$ 462,83	\$ 462,83
(=)	GASTOS OPERACIONALES	\$ 27.179,27	\$ 30.569,58	\$ 31.233,20	\$31.669,48	\$ 32.115,56
(=)	GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
(=)	COSTO TOTAL	\$ 149.773,49	\$ 159.922,62	\$163.467,48	\$ 166.579,29	\$ 169.761,00

El estado de resultado resume las transacciones correspondientes relacionadas con los ingresos de la entidad, junto a los costos y gastos de la misma realizados en un periodo o ciclo contable. (Guiza, 2016)

Por lo tanto, el estado de resultados proyectado del presente proyecto con una tasa de crecimiento en ventas y producción del 6% y del 2.25% en costos y gastos, nos refleja lo siguiente.

Tabla 67

Estado de resultados proyectado

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
+ Ventas	\$ 144.274,20	\$ 156.366,90	\$ 169.473,18	\$ 183.678,00	\$ 182.908,84
- Costo de Ventas	\$ 122.594,22	\$ 129.353,05	\$ 132.234,29	\$ 134.909,81	\$ 137.645,44
= Utilidad bruta	\$ 21.679,98	\$ 27.013,85	\$ 37.238,89	\$ 48.768,19	\$ 45.263,40
- Gastos Administración	\$ 16.369,90	\$ 18.914,43	\$ 19.326,55	\$ 19.519,79	\$ 19.717,37
- Gasto Ventas	\$ 10.809,37	\$ 11.655,15	\$ 11.906,64	\$ 12.149,69	\$ 12.398,19
+ Utilidad operativa	\$ -5.499,29	\$ -3.555,73	\$ 6.005,70	\$ 17.098,71	\$ 13.147,84
- 15% Utilidad de Trabajadores	0	0	\$ 900,85	\$ 2.564,81	\$ 1.972,18
- 25% Impuesto a la renta	0	0	\$ 1.501,42	\$ 4.274,68	\$ 3.286,96
= UTILIDAD NETA	\$ -5.499,29	\$ -3.555,73	\$ 3.603,42	\$ 10.259,23	\$ 7.888,70

Resumen

En el presente capítulo se ha realizado la validación de datos y estimación de costos y gastos de acuerdo a la tasa media de crecimiento en base al salario básico unificado del trabajador que de seguir en ese mismo comportamiento y dadas las condiciones derivadas de la pandemia COVID-19 con un importante crecimiento del sector alimenticio que no se ha detenido ya que el consumo de alimentos es de diario vivir tanto en personas como en animales, constituyendo a la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en un importante actor en la dinámica de la industria harinera para el

desarrollo del Ecuador. Se ha logrado cumplir con el objetivo financiero y económico del presente plan de negocios para la implementación de una sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en Santo Domingo, Santo Domingo de los Tsáchilas, a pesar de que los flujos demuestran una utilidad neta negativa en los dos primeros años, los subsiguientes años se demuestra un rendimiento positivo en los cuales de acuerdo a lo planteado en las proyecciones se implantará ya la sucursal para generar rentabilidad a los socios y accionistas de la empresa.

CAPÍTULO 6

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En el presente plan de negocios se ha validado el objetivo general, en el cual se planteó la factibilidad de implementar una sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en Santo Domingo de los Tsáchilas, para el efecto se han considerado distintos factores que permitirán un adecuado manejo económico y financiero, determinando una demanda efectiva de 79 fincas para el producto trigo en grano y 78 fincas para el producto Afrecho Triple A, donde se encuentran involucrados actores de la economía popular y solidaria, que se dedican a la crianza de animales para el consumo humano, donde la empresa posee productos posicionados en el mercado y que su principal valor agregado se encuentra representado en productos de alta calidad con responsabilidad con el medio ambiente, respetando los derechos laborales de su cliente interno y valorando a los clientes con entregas inmediatas en tiempo, así como una adecuada cultura de pago a sus proveedores. Se ha realizado un innovador plan de ventas donde la tecnología juega un rol importante aprovechando las ventajas que hoy en día el mundo digital ofrece, así mismo el plan de relaciones públicas permitirá un mayor posicionamiento dentro del mercado meta que se ha trazado para que los consumidores conozcan las bondades que los productos que comercializa y produce la empresa COMAPRIM CIA. LTDA. En el estudio financiero se ha validado y se recomienda aprobar los escenarios conservador y optimista con un crecimiento en ventas, producción e ingresos del 6% y 10% respectivamente, con ello se recuperará la inversión ya que la tasa interna de retorno TIR será del 9% y del 23% respectivamente es mayor al costo de capital TMAR que en los escenarios conservador y optimista es del 6,67%; y el valor actual neto VAN (VPN) es de USD. 30.430,35; y de USD.

48.309,18; respectivamente para los escenarios conservador y optimista. El índice de deseabilidad o costo/beneficio es mayor a 1, dado que en escenario conservador es 1.10 y en el escenario optimista es del 1,74. No se recomienda acoger el escenario pesimista puesto que con un crecimiento en ventas, producción e ingresos del 4%, no se recupera la inversión, puesto que los flujos de efectivo serán negativos en los dos primeros años, lo que conlleva a tener una tasa interna de retorno del 3%, que es menor a la tasa de descuento TMAR que representa el 6.67%.

Recomendaciones

Una vez que se ha realizado la validación y viabilidad económica y financiera, así como del estudio técnico y de mercado, se recomienda la implementación de una sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, lo que contribuirá al desarrollo de la localidad y del país, generando empleo y rentabilidad a los socios, accionistas e inversionistas de la empresa.

Así mismo es importante, que la sucursal de la empresa tome los lineamientos que provengan de la matriz entorno al crecimiento de ventas, será importante acogerse a las recomendaciones entorno a la política de ventas, donde sus empleados tengan acceso a recursos tecnológicos para el despacho de mercadería en tiempos mínimos utilizando herramientas como APP que permitan el cruce de información con el área de producción y bodegaje, se recomienda aplicar el plan de relaciones públicas para el establecimiento y creación de un sitio web, creación de fan page en redes sociales como son plataformas como Facebook e Instagram, ideales para poder publicitar las bondades de sus productos, así como establecer canjes y convenios con medios alternativos y convencionales de Santo Domingo con el propósito de dar a conocer la implementación de la sucursal de la COMAPRIM CIA. LTDA.

El cumplimiento de requisitos legales y de funcionamiento, permitirá que la empresa pueda desarrollar sus actividades en legal y debida manera contribuyendo en la política tributaria y apegada a la normativa vigente para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Limitaciones

En cuanto a las limitaciones, la sucursal de la empresa COMAPRIM CIA. LTDA., deberá radicar su funcionamiento en torno a la política de la matriz, ya que todo el proceso contable y toma de decisiones serán direccionadas desde la Gerencia General de la empresa, así como el resultado y recomendaciones realizadas en el presente plan de negocios ya que, si no se obtiene un crecimiento en ventas e ingresos del 6% descritos en el escenario conservador o del 10% descrito en el escenario optimista, la empresa podría generar pérdidas y la no recuperación de la inversión.

Referencias

- Banco Mundial. (Abril de 2020). *Banco Mundial BIRF - AIF*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Chain, N. S. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Circulo de Estudios Latinoamericanos. (29 de mayo de 2020). *Circulo de Estudios Latinoamericanos*. Obtenido de Cesla: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-peru.php?Id=13899>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de Cooperativismo y Desarrollo.
- Figueiredo, A. M. (S/F). *Venta directa y marketing*. Obtenido de Universidad Católica de Argentina: <http://200.16.86.50/digital/658/dt/aportespedagogicos/figueiredo1-1.pdf>
- GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas. (junio de 2020). Obtenido de <https://www.gptsachila.gob.ec/index.php/la-provincia/parroquias>
- INEC. (2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/santo_domingo.pdf
- INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (2010). *CENSO POBLACIONAL*. Quito.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (marzo de 2018). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Índice de producción de la industria manufacturera: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2020/Marzo/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2020_03.pdf

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketig*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2000). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*.
Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/3/y3557s/y3557s07.htm#TopOfPage>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Salas, H. G. (2009). *Control de inventarios*. ECOE ediciones. Primera edición .
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (Marzo de 2012). *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 32: Ene-Jun 2012*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/386>
- 6
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios*. Lima: Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA.
- Zikmund , W. G., & Babin, B. J. (2009). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning.