



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

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA MICROEMPRESA DE DULCES
DE GUAYABA “ROSITA” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA
DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2020-2024.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: JESSICA FERNANDA OROZCO CAJILEMA

DIRECTOR: Ing. JOSÉ FERNANDO LÓPEZ AGUIRRE

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Jessica Fernanda Orozco Cajilema

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

Yo, Jessica Fernanda Orozco Cajilema, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación, el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 04 de enero de 2022.



Jessica Fernanda Orozco Cajilema

C.I.: 060422131-7

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE NEGOCIOS PARA LA MICROEMPRESA DE DULCES DE GUAYABA “ROSITA”, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2020 - 2024.**, realizado por la señorita: JESSICA FERNANDA OROZCO CAJILEMA, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Jazmín Isabel García Guerra PPRESIDENTA DEL TRIBUNAL	<p style="text-align: center;">JAZMIN ISABEL GARCIA GUERRA</p> <p style="font-size: small; text-align: center;">Firmado digitalmente por JAZMIN ISABEL GARCIA GUERRA DN: cn=JAZMIN ISABEL GARCIA GUERRA, o=CC SECURITY DATA S.A., 2 SUPLENTO DE CERTIFICACION DE INFORMACION Básico: He revisado este documento Ubicación</p> <hr/>	2022-01-04
Ing. José Fernando López Aguirre DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	<p style="text-align: center;">Firmado digitalmente por JOSE FERNANDO LOPEZ AGUIRRE Nombre de reconocimiento (DN): cn=JOSE FERNANDO LOPEZ AGUIRRE, serialNumber=050521184127, ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION, o=SECURITY DATA S.A. 2, c=EC</p> <hr/>	2022-01-04
Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete MIEMBRO DEL TRIBUNAL	<p style="text-align: center;">CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE</p> <p style="font-size: small; text-align: center;">Firmado digitalmente por CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE</p> <hr/>	2022-01-04

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación le dedico a Dios por haberme guiado en el camino y brindarme la fuerza y voluntad para culminar una etapa de mi vida, a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, mi padre que siempre me apoyo incondicionalmente en todas las decisiones de mi vida siempre buscando mi felicidad y bienestar, a mi madre por ser ese ejemplo a seguir, a no rendirme ante ninguna adversidad y saber sobrellevar los problemas de la mejor manera, gracias a los dos por siempre sacrificarse en su trabajo para brindarme un mejor futuro. Todo lo que he llegado a ser se lo debo a mis padres quienes con amor, cariño y comprensión me han llegado a formar como una persona de valores, principios y virtudes que me ayudan a ser fuerte, perseverante y constante con todos mis sueños. A mis queridos hermanos por siempre cuidarme y alentarme a seguir con mis sueños y especialmente quiero dedicarle a mi amiga Génesis quien siempre me brindo su ayuda en mi vida universitaria, fue mi motivadora incondicional quien me escuchaba y aconsejaba y siempre me alentaba a seguir estudiando y no dejarme vencer por nada ni nadie en la vida.

Jessica

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida, por darme salud, vida y más que todo por permitirme lograr cumplir con mis objetivos, a mis padres por apoyarme en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha servido para ser una persona de bien y lo más importante por el amor y cariño que siempre han brindado todos los días de mi vida.

A mis maestros que me ayudaron a formarme como profesional y persona, a través de sus enseñanzas y conocimientos que me impartían en cada una de sus clases, además de su amistad y apoyo que me brindaron en el transcurso de mi vida universitaria.

Y como no dar gracias al Ing. José López y al Ing. Fernando Veloz por guiarme y compartirme sus conocimientos durante toda la realización del trabajo de titulación.

Jessica

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1	Antecedentes de Investigación	2
1.2	Marco teórico	3
1.2.1	Modelo de negocio	3
1.2.2	Importancia de un modelo de negocio	4
1.2.3	Modelo CANVAS	4
1.2.3.1	<i>Segmentos de cliente</i>	4
1.2.3.2	<i>Propuesta de Valor</i>	5
1.2.3.4	<i>Relación con los Clientes</i>	6
1.2.3.5	<i>Flujo de Ingresos</i>	7
1.2.3.6	<i>Recursos Clave</i>	8
1.2.3.7	<i>Actividades Claves</i>	8
1.2.3.8	<i>Red de Aliados</i>	9
1.2.3.9	<i>Estructura de Costos</i>	9
1.2.4	Análisis FODA	13
1.2.4.1	<i>Entorno externo</i>	13
1.2.4.2	<i>Entorno interno</i>	13
1.2.5	Plan de negocio	13
1.2.6	Estructura de un plan de negocios	14
1.2.7	Ratios Financieros	15
1.2.7.1	<i>Análisis de Liquidez</i>	15
1.2.7.2	<i>Análisis de la Gestión o actividad</i>	16

1.2.7.4	<i>Análisis de Rentabilidad</i>	19
---------	---------------------------------------	----

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1	Enfoque de investigación	20
2.2	Nivel de Investigación	20
2.3	Diseño de investigación	21
2.4	Tipo de estudio	21
2.5	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	21
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	22
2.6.2	<i>Técnicas de investigación</i>	22
2.6.3	<i>Herramientas de investigación</i>	22

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1	Resultados	24
3.2	Discusión de Resultados	61
3.3	Propuesta	62
3.3.1	<i>Reseña Histórica de la microempresa</i>	62
3.3.2	<i>Modelo Canvas</i>	63
3.3.3	<i>Descripción del negocio</i>	64
3.3.3.1	<i>Misión</i>	64
3.3.3.2	<i>Visión</i>	64
3.3.3.3	<i>Valores</i>	64
3.3.4	<i>Análisis FODA</i>	64
3.3.4.1	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i>	64
3.3.4.2	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	65
3.3.5	<i>Fuerzas competitivas</i>	66
3.3.5.1	<i>Rivalidad entre los competidores</i>	66
3.3.5.2	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	66
3.3.5.3	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	66
3.3.5.4	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	66
3.3.5.5	<i>Amenaza de ingreso de nuevos competidores</i>	67
3.3.6	<i>Matriz FODA</i>	68
3.3.7	<i>Plan de Acción</i>	70

3.3.7.1	<i>Corto Plazo</i>	70
3.3.7.2	<i>Mediano Plazo</i>	72
3.3.7.3	<i>Largo Plazo</i>	73
3.3.8	<i>Plan de Marketing</i>	74
3.3.8.1	<i>Marketing mix</i>	74
3.3.9	<i>Plan de Administración y Recursos Humanos</i>	78
3.3.9.1	<i>Organigrama Estructural</i>	78
3.3.9.2	<i>Manual de Funciones</i>	79
3.3.10	<i>Plan de producción</i>	83
3.3.10.1	<i>Materiales, materia prima y proveedores del dulce de guayaba tradicional</i>	83
3.3.10.2	<i>Materiales, materia prima y proveedores del dulce de guayaba con stevia</i>	84
3.3.10.3	<i>Proceso de producción</i>	85
3.3.10.4	<i>Maquinaria, equipo, herramientas y utensilios</i>	89
3.3.10.5	<i>Análisis de la demanda</i>	93
3.3.10.6	<i>Análisis de la oferta</i>	95
3.3.10.7	<i>Demanda Insatisfecha Actual</i>	96
3.3.10.8	<i>Nivel de producción en base a la demanda insatisfecha</i>	96
3.3.11	<i>Plan Financiero</i>	97
3.3.11.1	<i>Inversión Inicial</i>	97
3.3.11.2	<i>Costos de Operación</i>	99
3.3.11.3	<i>Depreciación y Amortización</i>	100
3.3.11.4	<i>Plan de Financiamiento</i>	102
3.3.11.5	<i>Resumen de Costos</i>	104
3.3.11.6	<i>Descripción de la Producción</i>	104
3.3.11.7	<i>Proyecciones Financieras</i>	105
3.3.11.8	<i>Indicadores</i>	108
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	112
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Lienzo Modelo de Negocio (BMC)	11
Tabla 2-3:	Satisfacción del producto	24
Tabla 3-3:	Medios de contacto con la microempresa.....	25
Tabla 4-3:	Adecuadas instalaciones y áreas de la microempresa.....	26
Tabla 5-3:	Satisfacción con los precios que maneja la microempresa	27
Tabla 6-3:	Aspectos importantes al momento de adquirir un producto	28
Tabla 7-3:	Tipo de material para la presentación del producto.....	29
Tabla 8-3:	Medios de comunicación para receptor pedidos.....	30
Tabla 9-3:	Aceptación de la entrega del producto a domicilio	31
Tabla 10-3:	Condiciones de la entrega del producto.....	32
Tabla 11-3:	Factores positivos que tiene la microempresa	33
Tabla 12-3:	Factores negativos que tiene la microempresa	34
Tabla 13-3:	Existencia de un Modelo de Negocio	36
Tabla 14-3:	Existencia de una estructura orgánica	37
Tabla 15-3:	Socialización de la misión y visión de la microempresa.....	38
Tabla 16-3:	Claridad de las funciones dentro de la microempresa	39
Tabla 17-3:	Existencia de estrategias y metas en la microempresa	40
Tabla 18-3:	Existencia de herramientas e implementos para el trabajo.....	41
Tabla 19-3:	Ideas y opiniones de los colaboradores para mejora de la microempresa	42
Tabla 20-3:	Buena convivencia entre los trabajadores	43
Tabla 21-3:	Factores positivos que tiene la microempresa según los colaboradores.....	44
Tabla 22-3:	Factores negativos que tiene la microempresa según los colaboradores	45
Tabla 23-3:	Consumo del dulce de guayaba	47
Tabla 24-3:	Aceptación del dulce de guayaba con stevia	48
Tabla 25-3:	Frecuencia de consumo del dulce de guayaba.....	49
Tabla 26-3:	Cantidad de consumo del dulce de guayaba.....	50
Tabla 27-3:	Presentación del producto.....	51
Tabla 28-3:	Preferencia de gramos del producto	52
Tabla 29-3:	Forma del producto.....	53
Tabla 30-3:	Precio dispuesto a pagar por el producto.....	54

Tabla 31-3:	Preferencias antes de adquirir un producto.....	55
Tabla 32-3:	Lugares de preferencia para la compra del producto.....	56
Tabla 33-3:	Formas de comercialización del producto.....	57
Tabla 34-3:	Modelo Canvas para la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”.....	63
Tabla 35-3:	Matriz MEFE de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”.....	64
Tabla 36-3:	Matriz MEFI de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”.....	65
Tabla 37-3:	Análisis FODA de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”.....	69
Tabla 38-3:	Plan de Acción de corto plazo de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”	70
Tabla 39-3:	Plan de Acción de mediano plazo de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”.....	72
Tabla 40-3:	Plan de Acción de largo plazo de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”	73
Tabla 41-3:	Manual de Funciones del cargo de Gerente General de la microempresa.....	79
Tabla 42-3:	Manual de Funciones del cargo de Jefe de Producción de la microempresa.....	80
Tabla 43-3:	Manual de Funciones del cargo de Operario de la microempresa.....	81
Tabla 44-3:	Manual de Funciones del cargo de Jefe de Ventas y Comercialización de la microempresa.....	82
Tabla 45-3:	Costo de materia prima del dulce de guayaba tradicional.....	83
Tabla 46-3:	Costo de material de empaque del dulce de guayaba tradicional.....	83
Tabla 47-3:	Proveedores del dulce de guayaba tradicional.....	83
Tabla 48-3:	Costo de materia prima de dulce de guayaba con stevia.....	84
Tabla 49-3:	Costo de material de empaque de dulce de guayaba con stevia.....	84
Tabla 50-3:	Proveedores del dulce de guayaba con stevia.....	84
Tabla 51-3:	Maquinaria de la microempresa.....	89
Tabla 51-4:	Equipos y herramientas de la microempresa.....	90
Tabla 53-3:	Suministros de la microempresa.....	91
Tabla 54-3:	Consumo per cápita.....	94
Tabla 55-3:	Proyección de la Demanda.....	95
Tabla 56-3:	Datos de la Oferta.....	95
Tabla 57-3:	Proyección de la Oferta.....	95
Tabla 58-3:	Determinación de la Demanda Insatisfecha Proyectada.....	96
Tabla 59-3:	Nivel de producción.....	96
Tabla 60-3:	Inversión Inicial.....	97
Tabla 61-3:	Total de Inversión Inicial.....	98

Tabla 62-3:	Costos de Operación.....	99
Tabla 63-3:	Depreciación y Amortización.....	100
Tabla 64-3:	Plan de Financiamiento	102
Tabla 65-3:	Tabla de Amortización de la deuda	102
Tabla 66-3:	Resumen de Costos.....	104
Tabla 67-3:	Producción del dulce de guayaba tradicional	104
Tabla 68-3:	Producción del dulce de guayaba con stevia	104
Tabla 69-3:	Proyección del Estado de Resultados	105
Tabla 70-3:	Proyección del Balance Patrimonial.....	106
Tabla 71-3:	Proyección del Flujo de Caja.....	107
Tabla 72-3:	Indicadores Económicos.....	108
Tabla 73-3:	Punto de Equilibrio.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3. Imagotipo de la microempresa	75
Figura 2-3. Etiqueta de la microempresa	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Satisfacción del producto.....	24
Gráfico 2-3.	Medios de contacto con la microempresa.....	25
Gráfico 3-3.	Adecuadas instalaciones y áreas de la microempresa.....	26
Gráfico 4-3.	Satisfacción con los precios que maneja la microempresa	27
Gráfico 5-3.	Aspectos importantes al momento de adquirir un producto	28
Gráfico 6-3.	Tipo de material para la presentación del producto	29
Gráfico 7-3.	Medios de comunicación para receptar pedidos	30
Gráfico 8-3.	Aceptación de la entrega del producto a domicilio.....	31
Gráfico 9-3.	Condiciones de la entrega del producto.....	32
Gráfico 10-3.	Factores positivos que tiene la microempresa	33
Gráfico 11-3.	Factores negativos que tiene la microempresa.....	34
Gráfico 12-3.	Existencia de un Modelo de Negocio	36
Gráfico 13-3.	Existencia de una estructura orgánica.....	37
Gráfico 14-3.	Socialización de la misión y visión de la microempresa	38
Gráfico 15-3.	Claridad de las funciones dentro de la microempresa	39
Gráfico 16-3.	Existencia de estrategias y metas en la microempresa.....	40
Gráfico 17-3.	Existencia de herramientas e implementos para el trabajo	41
Gráfico 18-3.	Ideas y opiniones de los colaboradores para mejora de la microempresa	42
Gráfico 19-3.	Buena convivencia entre los trabajadores.....	43
Gráfico 20-3.	Factores positivos que tiene la microempresa según los colaboradores	44
Gráfico 21-3.	Factores negativos que tiene la microempresa según los colaboradores	45
Gráfico 22-3.	Consumo del dulce de guayaba	47
Gráfico 23-3.	Consumo del dulce de guayaba con stevia	48
Gráfico 24-3.	Frecuencia de consumo del dulce de guayaba	49
Gráfico 25-3.	Cantidad de consumo del dulce de guayaba	50
Gráfico 25-3.	Presentación del producto.....	51
Gráfico 27-3.	Preferencia de gramos del producto.....	52
Gráfico 28-3.	Forma del producto.....	53
Gráfico 29-3.	Precio dispuesto a pagar por el producto	54
Gráfico 30-3.	Preferencias antes de adquirir un producto.....	55

Gráfico 31-3.	Lugares de preferencia para la compra del producto	56
Gráfico 32-3.	Formas de comercialización del producto	57
Gráfico 33-3.	Matriz FODA.....	68
Gráfico 34-3.	Organigrama Estructural de la microempresa	78
Gráfico 35-3.	Proceso de producción.....	87
Gráfico 36-3.	Flujograma del proceso de producción.....	88
Gráfico 36-4.	Punto de Equilibrio	108

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1:** FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES
- ANEXO 2:** FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES
- ANEXO 3:** FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES
- ANEXO 4:** FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE
- ANEXO 5:** FOTO DE ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE
- ANEXO 6:** FOTOS DE ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se basa en el diseño de un “Moldeo de Negocio para la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”, con la finalidad de mejorar la rentabilidad y la eficiencia de la gestión empresarial, es por ello que la investigación se realizó mediante encuestas a clientes, colaboradores y consumidores del negocio, entrevista al propietario sobre aspectos internos, posteriormente se utilizó el modelo Canvas, luego se procedió a realizar un análisis FODA mediante matrices y las fuerzas competitivas, en el cual se identificó varias ineficiencias dentro del negocio como no disponer de un marco estratégico que contenga misión, visión, valores y principios, la falta de una estructura orgánica y funcional, no determinaba objetivos, actividades y plazos para cumplirlos, no disponía de un modelo de estados financieros y la falta de estrategias de marketing que se hace evidente en la baja rentabilidad que tiene la organización. Posterior a ello, se determinó el plan de acción a corto, mediano y largo plazo, el plan de marketing, el plan de administración, el plan de producción, el plan financiero y la evaluación mediante indicadores que arrojaron que la propuesta es rentable dando el TIR de 21%, el VAN de \$ 4.119,22, el beneficio-costo de \$ 1,30 y el período de recuperación de la inversión es de 3 años, 1 mes con 17 días. Finalmente se recomienda que la microempresa ponga en marcha el diseño del modelo del negocio propuesto y el mismo sea socializado con todos los colaboradores para mejoras en el área administrativa, de producción, de ventas, de comercialización y financiera., todo ello para lograr el desarrollo y crecimiento en el mercado.

Palabras clave: <MODELO DE NEGOCIO> <MICROEMPRESA> <RENTABILIDAD> <GESTIÓN EMPRESARIAL> <MODELO CANVAS> <PLAN> <INDICADORES> <TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)> <VALOR ACTUAL NETO (VAN)> <BENEFICIO-COSTO>



Firmado electrónicamente por:

JHONATAN RODRIGO PARREÑO
UQUILLAS



21-02-2022

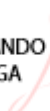
0339-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study is based on the design of a "Business Plan for a microcap called "Rosita", which elaborates sweets made of guava fruit, and it is located in Riobamba city, province of Chimborazo", in order to improve the profitability and efficiency of its business management. For this reason, the study was carried out through surveys applied to collaborators and consumers, and an interview to the owner about internal aspects. Afterwards, the Canvas model was used, then a SWOT analysis was carried out using matrices and competitive forces, in which several inefficiencies were identified within the business such as the lack of a strategic framework that contains the mission, vision, values and principles of the company, the lack of an organic and functional structure, it did not determine objectives, activities and deadlines to fulfill them, the absence of a model of financial statements and the lack of marketing strategies that showed the low profitability of the business. After that, the action plan was determined for the short, medium and long term, the marketing plan, the administration plan, the production plan, the financial plan and the evaluation through indicators that showed that the proposal is profitable giving the IRR of 21%, the NPV of \$4,119.22, the benefit-cost of \$1.30 and the investment recovery period is 3 years, 1 month with 17 days. Finally, it is recommended that the microcap implements the design of the proposed business model and socialize it with all the collaborators to improve the administrative, production, sales, marketing and financial areas in order to achieve its development. and growth within the market.

Keywords: <A BUSINESS MODEL> <MICROCAP> <PROFITABILITY> <BUSINESS MANAGEMENT> <CANVAS MODEL> <PLAN> <INDICATORS> <INTERNAL RATE OF RETURN (IRR)> <NET PRESENT VALUE (NPV)> <BENEFIT & COST>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY



Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.02.24
13:00:32 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Actualmente las microempresas que se dedican a la elaboración de algún producto han tenido que adaptarse a las nuevas situaciones que se les presenta, evolucionando y cambiando sus técnicas, procesos y canales de comercialización para llegar al cliente satisfaciendo sus necesidades, todo esto es muy importante para que la organización tenga una mejora continua y llegue al éxito con el transcurso del tiempo. Los pequeños negocios siempre deben estar a la vanguardia, implementando nuevas estrategias y creando nuevos productos, en Ecuador las microempresas crean fuentes de trabajo y significativos ingresos para familias, es por ello que estos emprendimientos de una u otra manera ayudan a generar ingresos económicos que ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas. Es allí la importancia de manejar un buen Modelo de Negocios debido a que es una herramienta que le permite al dueño o propietario crear valor, determinando los socios, las actividades y recursos claves, identificando la propuesta de valor, definiendo los canales de comercialización y segmentos de clientes, la relación con el cliente, los costes y fuentes de ingreso que se generaran al poner en marcha la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”.

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se consideró esencial dividir en cuatro capítulos, los cuales son los siguientes:

En el capítulo I se encuentra la parte fundamental como el planteamiento, formulación, sistematización y delimitación del problema, así como los objetivos y la justificación.

En el capítulo II denominado marco de referencia está compuesto por los antecedentes de investigación, el marco teórico, el marco conceptual y la idea a defender.

En el capítulo III designado marco metodológico consta del enfoque de investigación, el nivel y diseño de investigación, el tipo de estudio, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, análisis e interpretación de los resultados y la comprobación de la idea a defender.

Por último, en el capítulo IV referenciado marco propositivo se encuentra la propuesta del diseño del Modelo de Negocio para la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” con sus respectivo análisis interno y externo, estrategias, planes y enfoques financieros que permitirá conocer la viabilidad del negocio.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

En el trabajo de titulación denominado **DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS DE LA COMUNIDAD “LAS QUESERAS” DE GUARANDA**, se realizó el levantamiento de información orientada a los posibles clientes y colaboradores mediante encuestas, sirviendo como base para determinar la oferta y demanda. En base a los resultados se determina que existe la demanda insatisfecha de queso en el mercado, además la falta de gestión administrativa en la Asociación. El Quesereño produce dos tipos de quesos como Andino y Mozzarella con una capacidad de producción de 639 litros de leche diarios, que son utilizados 500 litros para producir 70 quesos andinos de 1k y 139 litros para elaborar 40 quesos de 500g de Mozzarella diarios. Se concluye que el modelo de negocios es propuesto de acuerdo a que la evaluación financiera es rentable, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 77,4%, Valor Actual Neto (VAN) de \$25144,00 y Beneficio Costo (B/C) de \$3,79 es decir que por cada dólar de inversión la empresa tiene un margen de ganancia de \$2,79 (Arellano, 2018, P.13).

En el trabajo de investigación titulado **MODELO DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MERMELADA DE MARACUYÁ ENDULZADO CON STEVIA EN EL MERCADO ITALIANO**, se desarrolló la matriz FODA con sus estrategias FO-FA-DO-DA, con base en la cual se determina la estrategia de diferenciación del producto, en el segundo capítulo se realizó el estudio de mercado y plan de marketing donde se analizó la demanda, la competencia y se estimó el crecimiento de ventas a futuro, en el tercer capítulo se realizó el estudio organizacional donde se determinó el capital humano y roles requeridos para la operación de la empresa, en el cuarto capítulo se estableció el plan de producción, donde se evidenció los requerimientos de la materia prima, insumos y equipos para llevar a cabo las operaciones, finalmente en el quinto capítulo se determinó la inversión total a realizar para poner en marcha el proyecto y se estableció la estructura de capital más adecuada, luego, se realizó una proyección del estado de resultados y los flujos de efectivo a diez años plazo (Vite, 2016, p.10).

En el trabajo de titulación denominado **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE YOGURT CON BASE EN CHÍA Y FRUTAS, EN LA CIUDAD DE QUITO”**, esta idea de negocio nace como una alternativa sana y nutritiva, frente a los demás snack para los desayunos disponibles en el mercado. El producto se ofrecerá a personas preocupadas por su salud y una buena nutrición, con edades comprendidas entre los 19 y 64 años, con un nivel socioeconómico alto, medio-alto y medio, que vivan en el norte de la ciudad de Quito.

Según los resultados de las encuestas, existe un 82% de opción de compra. El producto será comercializado en una presentación de 180 gramos a un precio de \$1.14, el precio del producto se ha establecido según los costos, tomando como referencia los precios de la competencia y los resultados de las encuestas. Durante el primer año se pretende obtener un 2% de participación de mercado, lo que significa 157 920 unidades, obteniendo un valor de \$180 502.74 de ingresos. El 39% de la inversión inicial del negocio será capital de los dos accionistas y el restante 61% se financiará mediante un crédito con la Corporación Financiera Nacional. En la evaluación financiera se puede observar que la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento, por lo tanto, se determina que es un negocio viable (Ojeda, 2016, p.6).

1.2 Marco teórico

1.2.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio cuyo objetivo es permitir conocer con claridad el tipo de negocio que se va a crear e introducir en el mercado, a quién va dirigido, cómo se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos. El modelo de negocio es un documento de importancia empresarial puesto que permite planificar qué es lo que va a pasar con el negocio que se pretende llevar a cabo. Se utilizan para describir y clasificar negocios emprendedores y también en el contexto de empresa. (Peiró, 2017)

Según INNOVA CORFO (s.f.), las cuatro dimensiones claves de base de un modelo de negocio, están interrelacionadas y, en consecuencia, son dependientes entre sí, por lo tanto, deben ser identificadas con claridad para poder abordar el diseño de un modelo que genere ventajas competitivas.

- El primer aspecto, la propuesta de valor, consiste en la forma como se articulan una serie de atributos de valor esperados por el cliente sobre la base de un “problema/oportunidad” identificado (validado). Esto se logra a partir del trabajo consciente y entrenado en procesos de innovación, de escuchar activamente a nuestro cliente actual o al cliente que quisiéramos tener para identificar alguna dimensión que, como hemos visto, no ha podido satisfacer en lo funcional, emocional y/o social.
- El segundo aspecto, tiene que ver como la organización define la forma en que realiza la captura de valor o fórmula de beneficios a obtener a partir de definiciones relativas a los márgenes, la rotación de activos y la manera como se rotarán los activos para lograr los rendimientos esperados.
- El tercer aspecto corresponde a los recursos de la organización tales como los colaboradores, tecnología involucrada, instalaciones o equipamiento en general y flujo de caja necesario para hacer que la propuesta de valor pueda ser accesible por el cliente. Se

debe tener especial atención en la forma en que estos aspectos interactúan entre sí y tener presente que estos no necesariamente constituyen un aspecto diferenciador en sí mismo.

- El cuarto y último aspecto son el conjunto de procesos clave que permiten que en el ámbito de la gestión y las operaciones la organización pueda entregar una solución que pueda ser repetible y escalable en el tiempo (p.4).

1.2.2 Importancia de un modelo de negocio

Las empresas mediante el desarrollo de sus recursos y capacidades tratan de buscar el equilibrio que les permita lograr una ventaja competitiva sostenible. El modelo de negocio ayuda a formular e implantar la estrategia y se podría decir que aparece en el punto en el cual se vinculan las elecciones de la dirección con sus respectivas consecuencias (Martínez, 2017, p.13).

La esencia del modelo de negocio reside en la forma mediante la cual la empresa ofrece valor a sus clientes. Mediante el diseño y elaboración de los componentes que forman la cadena de valor se atrae y convence a los clientes para que paguen por dicho valor generado y así convertir esos pagos en beneficios. Dicho de otro modo, un modelo de negocio trata de entender lo que quieren los clientes, cómo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar por ello (Martínez, 2017, p.13).

Es cierto que todavía en nuestra cultura empresarial no se le da la suficiente importancia que tiene diseñar un buen modelo de negocio. Un buen diseño lleva consigo un análisis de los diferentes factores (internos y externos), como son los clientes, proveedores y entorno de la industria. Por tanto, una mejor comprensión de la importancia de los modelos de negocio nos ayudaría a comprender el comportamiento del mercado, la innovación, la competencia, la estrategia y la ventaja competitiva que todo empresario busca tener en su negocio (Martínez, 2017, p.14).

1.2.3 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS describe de una manera muy lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan el valor. Así pues, siguiendo esa lógica a continuación se explica cada módulo (Hernández, 2016, p.31).

1.2.3.1 Segmentos de cliente

En el primer bloque, define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales la empresa pretende alcanzar y servir. Los clientes constituyen el corazón de un negocio, sin clientes ninguna compañía podría sobrevivir durante mucho tiempo. Con el fin de satisfacer a estos clientes, la empresa puede agruparlos en distintos segmentos dependiendo de las necesidades en común, comportamientos comunes, y otros atributos. La organización debe hacer una decisión consciente sobre cuáles segmentos abarcar, y cuáles ignorar. Una vez se decide, el modelo de negocio se puede diseñar cuidadosamente para satisfacer las necesidades específicas del cliente (Hernández, 2016, p.31).

Existen diferentes tipos de segmentos de clientes, algunos ejemplos son:

- Mercado Masivo: Aquí, los modelos de negocio no distinguen entre diferentes segmentos de clientes. La propuesta de valor, los canales de distribución, y las relaciones con los clientes se enfocan en un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares (Hernández, 2016, p.32).
- Nicho de Mercado: Los modelos de negocio focalizados en nichos de mercado, proveen a segmentos de clientes específicos y especializados. La propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes son adaptados a los requerimientos específicos del nicho de mercado. Por ejemplo, los fabricantes de partes de autos (Hernández, 2016, p.32).
- Mercado Segmentado: Algunos modelos de negocio distinguen entre segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Por ejemplo, los clientes de un banco, como Credit Suisse, se pueden distinguir o agrupar entre un largo grupo de clientes quienes poseen activos de hasta US\$100.000, y un pequeño grupo de clientes afluentes cuyo patrimonio neto excede los US\$500.000, con necesidades y problemas similares pero que varían de uno a otro (Hernández, 2016, p.32).
- Mercado Diversificado: Una organización con un modelo de negocio de clientes diversificado, sirve a dos segmentos de clientes no relacionados, con necesidades y problemas muy diferentes (Hernández, 2016, p.32).
- Plataformas Múltiples: Algunas organizaciones sirven a dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de 6 poseedores de tarjetas de crédito y una gran base de comercios que acepten esas tarjetas de crédito (Hernández, 2016, p.32).

1.2.3.2 Propuesta de Valor

El bloque de propuesta de valor define el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específicos. La propuesta de valor es la razón por la que los clientes regresan a una compañía una y otra vez. Ésta, resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. El valor puede ser cuantitativo (precio, rapidez del servicio) o cualitativo (diseño, experiencia del cliente) (Hernández, 2016, p.33).

Estos son algunos elementos que pueden contribuir a la creación de valor:

- Novedad: Satisface completamente un nuevo conjunto de necesidades que los clientes no habían percibido previamente porque no había ofertas similares (Hernández, 2016, p.33).
- Desempeño: El mejoramiento del desempeño de un producto o servicio ha sido una forma común de crear valor (Hernández, 2016, p.33).

- Personalización: La adaptación de productos y servicios a necesidades específicas de clientes individuales o de segmentos de clientes crea valor (Hernández, 2016, p.33).
- Diseño: El diseño es un elemento importante pero difícil de medir. Un producto puede destacarse por su diseño superior (Hernández, 2016, p.33).
- Precio: Ofrecer valor similar a un precio más bajo es una forma común de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensible al precio (Hernández, 2016, p.33).

1.2.3.3 *Canales de Distribución y Comunicación*

La comunicación, distribución, y los canales de ventas abarcan el sistema de comunicación de la compañía con el cliente. Los canales cumplen diferentes funciones, incluyendo: (Hernández, 2016, p.34).

- Aumentar la conciencia entre los clientes sobre los productos y servicios de la compañía.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la compañía.
- Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos.
- Entregar una propuesta de valor a los clientes.
- Proveer atención post venta al cliente.

Los canales tienen 5 fases distintas, cada canal puede cubrir algunas o todas estas fases. Se pueden distinguir canales directos e indirectos, así como canales propios y asociados. Encontrar la mezcla perfecta de canales para alcanzar a nuestros clientes es crucial para llevar la propuesta de valor al mercado (Hernández, 2016, p.34).

1.2.3.4 *Relación con los Clientes*

Este bloque describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento de clientes específico. Las relaciones pueden variar desde personales hasta automatizadas, y pueden estar impulsadas por las siguientes motivaciones: adquisición de clientes, retención de clientes y aumentar las ventas (Hernández, 2016, p.34).

Se puede distinguir entre diferentes categorías de relaciones con los clientes, las cuales pueden coexistir en una relación de la compañía con un segmento de cliente en particular:

- Asistencia Personal: Esta relación está basada en la interacción humana. El cliente se puede comunicar con un representante real del cliente para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de que la compra es completada (Hernández, 2016, p.35).
- Asistencia Personal Dedicada: Esta relación requiere la dedicación de un representante específico para un cliente individual. Representa el tipo de relación más íntima y profunda y normalmente se desarrolla en un largo periodo de tiempo (Hernández, 2016, p.35).

- Auto-servicio: En este tipo de relación la compañía no mantiene relación directa con los clientes. Provee todos los medios necesarios para que los clientes se auto sirvan (Hernández, 2016, p.35).
- Servicios Automatizados: Este tipo de relación mezcla una forma más sofisticada de auto servicio con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales en línea dan acceso a los clientes a servicios personalizados (Hernández, 2016, p.35).
- Comunidades: Últimamente las compañías están utilizando las comunidades para involucrarse más con sus clientes/prospectos y para facilitar las conexiones entre los miembros de la comunidad donde permiten a los usuarios intercambiar conocimiento y resolver los problemas de otros (Hernández, 2016, p.35).
- Co-creación: Muchas compañías están yendo más allá de la relación tradicional cliente vendedor para co-crear valor con sus clientes (Hernández, 2016, p.35).

1.2.3.5 Flujo de Ingresos

Este bloque representa el efectivo que una compañía genera por cada segmento de clientes (los costos deben ser sustraídos de los ingresos para crear las ganancias). Si los clientes son el corazón de un modelo de negocio, los flujos de ingresos son sus arterias. Cada flujo de ingresos puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios, como lista de precios fijos, regateo, subasta, dependientes del mercado, dependientes del volumen, o gestión del rendimiento. Un modelo de negocio puede involucrar dos tipos diferentes de flujos de ingresos: Flujos transaccionales que resultan de pagos únicos de clientes o ingresos recurrentes que derivan de pagos continuos por entregar una propuesta de valor al cliente o por proveer atención post venta. En este segmento, la organización debe preguntarse ¿por cuál valor los clientes están realmente dispuestos a pagar?, ¿cómo pagan actualmente?, ¿cómo preferirían pagar? (Hernández, 2016, p.36).

Teniendo esto en cuenta, existen diferentes formas de generar flujos de ingresos que son los siguientes:

- Venta de Activos: Los flujos de ingresos más conocidos provienen de la venta de los derechos de propiedad de un producto físico (Hernández, 2016, p.36).
- Cobro por uso: Este flujo de ingresos es generado por el uso de un servicio particular, mientras más se usa el servicio, más se debe pagar (Hernández, 2016, p.36).
- Cobros de Suscripción: Este flujo de ingresos se genera por la venta del acceso continuo a un servicio, como los gimnasios, juegos en línea (Hernández, 2016, p.36).

- Préstamo/Renta/Leasing: Este se genera por otorgar temporalmente el derecho exclusivo a usar un activo en particular por un periodo de tiempo fijo, a cambio de un pago (Hernández, 2016, p.36).
- Licenciamiento: Esta corriente de ingresos se genera al permitir a los clientes el uso de propiedad intelectual protegida a cambio de un cobro por derechos de licenciamiento (Hernández, 2016, p.36).
- Cobros por Corretaje: Los ingresos derivan por servicios de intermediación desempeñados en nombre de dos o más partes (Hernández, 2016, p.36).
- Publicidad: Los ingresos provienen de cobros por publicidad de cierto producto, servicio o marca (Hernández, 2016, p.36).

1.2.3.6 Recursos Clave

El recurso clave comprende los activos más importantes requeridos para hacer que el modelo de negocio funcione. Estos recursos permiten que una empresa cree y ofrezca una propuesta de valor, alcance mercados, mantenga relaciones con los clientes y genere ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales, o humanos; pueden ser propios o arrendados o adquiridos de socios claves. (Hernández, 2016, p.37). Estos recursos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Físicos: Esta categoría incluye activos físicos como fábricas, edificios, vehículos, máquinas, sistemas y redes de distribución (Hernández, 2016, p.37).
- Intelectuales: Los recursos intelectuales como las marcas, patentes y derechos de autor, bases de datos de clientes y socios, son componentes importantes de un modelo de negocios fuerte (Hernández, 2016, p.37).
- Humanos: Cada empresa requiere de recursos humanos, pero las personas son particularmente prominentes en algunos modelos de negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en industrias intensivas en creatividad y conocimiento (Hernández, 2016, p.37).
- Financieros: Algunos modelos de negocio requieren recursos financieros y/o garantías financieras, tales como efectivo, líneas de crédito o un fondo de opciones sobre acciones para contratar empleados clave (Hernández, 2016, p.37).

1.2.3.7 Actividades Claves

Este bloque se describen todas las cosas que debe hacer una compañía para que su modelo de negocio funcione. Estas son las acciones más importantes que la compañía debe tomar para operar exitosamente, y que se requieren para crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados,

mantener relaciones con los clientes y generar ingresos (Hernández, 2016, p.38). Estas acciones dependen del tipo de modelo de negocio, pero pueden ser categorizadas así:

- Producción: Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y entrega de un producto en cantidades sustanciales y/o de calidad superior (Hernández, 2016, p.38).
- Solución de Problemas: Las actividades claves de este tipo se relacionan con la disposición de nuevas soluciones para problemas de los clientes individuales. Se requieren actividades como gestión del conocimiento y entrenamiento continuo (Hernández, 2016, p.38).
- Plataforma/Red: Aquellos modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave, involucran actividades clave relacionadas con redes o plataformas, como el mantenimiento continuo, manejo y promoción de la misma (Hernández, 2016, p.38).

1.2.3.8 Red de Aliados

En la red de los aliados se describe la red de proveedores y aliados que hacen que el modelo de negocio funcione. Las compañías crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos, o adquirir recursos. Se pueden distinguir diferentes tipos de sociedades o alianzas: alianzas estratégicas entre no competidores, sociedades estratégicas entre competidores, Joint Ventures para desarrollar nuevos negocios y relación comprador-proveedor para asegurar suministros confiables. (Hernández, 2016, p.38).

Es importante diferenciar las motivaciones para crear alianzas:

- Optimización y economía de escala: La forma más básica de sociedad comprador vendedor está diseñada para optimizar la distribución de recursos y actividades. Es ilógico que una compañía posea todos los recursos o desarrolle todas las actividades por su cuenta (Hernández, 2016, p.39).
- Reducción de riesgo o incertidumbre: Las sociedades pueden ayudar a reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es inusual que los competidores formen alianzas estratégicas en un área mientras compiten en otra (Hernández, 2016, p.39).
- Adquisición de recursos y actividades particulares: Pocas compañías poseen todos los recursos o desempeñan todas las actividades descritos en sus modelos de negocio. En cambio, extienden sus capacidades propias al delegar en terceros el suministro de recursos o la realización de ciertas actividades (Hernández, 2016, p.39).

1.2.3.9 Estructura de Costos

La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos supone incurrir en costos. Tales costos pueden ser calculados relativamente fácil tras definir las actividades clave,

los recursos clave y los aliados clave. Los costos deberían ser minimizados en cualquier modelo de negocios, por lo tanto, es útil distinguir entre dos clases de estructuras de costos en los modelos de negocios: (Hernández, 2016, p.39).

- Basados en el costo: Se focalizan en minimizar los costos lo mayor posible. Procura crear y mantener una estructura de costos con propuestas de valor de bajo precio, máxima automatización y amplia tercerización (Hernández, 2016, p.39).
- Basados en el valor: Algunas compañías están menos preocupadas por las implicaciones de los costos en un modelo de negocios particular, y, por el contrario, están más enfocadas en crear valor, por ejemplo, los hoteles de lujo. Adicionalmente, los costos pueden tener las siguientes características: los costos fijos que permanecen iguales a pesar del volumen de bienes o servicios producidos, como los salarios y arrendamientos, y los costos variables que varían proporcionalmente con el volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por una alta proporción de costos variables (Hernández, 2016, p.40).
- Economías de Escala: Las ventajas de costos que una empresa disfruta cuando su producción se expande. Las grandes compañías, por ejemplo, se benefician de tasas más bajas por compras a gran escala. Este y otros factores causan que el costo promedio por unidad disminuya mientras aumenta la producción (Hernández, 2016, p.40).
- Economías de Alcance: Las ventajas de costos que disfruta una empresa debido al amplio alcance de operaciones. En grandes empresas, por ejemplo, las mismas actividades de mercadeo o los canales de distribución pueden soportar múltiples productos (Hernández, 2016, p.40).

Tabla 1-1: Lienzo Modelo de Negocio (BMC)

<p>Socios clave ¿quiénes son nuestros socios clave? ¿quiénes son nuestros proveedores clave? ¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios? ¿qué actividades clave realizan los socios?</p> <p>motivaciones para socios optimización y economía reducción de riesgo e incertidumbre adquisición de recursos y actividades particulares</p>	<p>Actividades clave ¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿nuestras relaciones con clientes? ¿nuestras fuentes de ingresos?</p> <p>categorías producción resolución de problemas plataforma/red</p> <p>Recursos clave ¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿nuestras relaciones con clientes? ¿nuestras fuentes de ingresos?</p> <p>categorías <i>físico</i> <i>intelectual (patentes, marca, copyright, datos, ...)</i> <i>humanos</i> <i>financieros</i></p>	<p>Propuesta de valor ¿qué valor entregamos al cliente? ¿cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudar a resolver? ¿qué paquete de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes? ¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p>características novedad rendimiento personalización “hacer el trabajo” diseño marca/estatus precio reducción de coste reducción de riesgo accesibilidad conveniencia usabilidad</p>	<p>Relaciones con clientes ¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? ¿cuáles hemos establecido? ¿cómo están integrados con nuestro modelo de negocio?</p> <p>Ejemplos Asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicios automatizados, comunidades y co-creación.</p> <p>Canales ¿a través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente? ¿cómo les contactamos ahora? ¿cómo están integrados nuestros canales? ¿cuáles funcionan mejor? ¿cuáles son más eficientes en costes? ¿cómo los integramos con las rutinas del cliente?</p> <p>fases del cliente 1. Conciencia: ¿Cómo conseguimos conciencia sobre los productos y servicios de nuestra empresa? 2. Evaluación: ¿cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra empresa? 3. Compra: ¿cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos? 4. Entrega: ¿cómo llevamos la propuesta de valor a nuestros clientes? 5. Post-venta: ¿cómo proporcionamos soporte post-venta?</p>	<p>Segmentos de cliente ¿para quién estamos creando valor? ¿quiénes son nuestros clientes más importantes? <i>mercado de masas</i> <i>mercado de nicho</i> <i>segmentado</i> <i>diversificado</i> <i>plataforma multilateral</i></p>
<p>Estructura de costes ¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?</p>		<p>Fuentes de ingresos ¿para qué valor realmente están dispuestos a pagar nuestros clientes?</p>		

<p>¿qué recursos clave son los más caros? ¿qué actividades clave son la más caras? tu negocio está basado en: <i>coste (estructura de coste más encuesta de valor de precio bajo, más automatización, outsourcing extensiva...)</i> <i>valor (centrado en creación de valor, propuesta de valor premium...)</i> características de ejemplo: <i>costes fijos (salarios, renta, estructuras)</i> <i>costes variables, economía de escala, economía de alcance</i></p>	<p>¿por qué pagan actualmente? ¿cómo están pagando ahora? ¿cómo preferirían pagar? ¿cuánto contribuye cada fuente de ingreso a los ingresos totales? típos: Venta de activos, pago por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, licencias, tasas, intermediación, publicidad. precios fijos: lista de precios, dependiente de la funcionalidad del producto, dependiente del segmento del cliente, dependiente del volumen. precio dinámico: negociación, gestión de rendimientos, mercado en tiempo real.</p>
--	---

Fuente: Touza, 2019.

Realizado

por:

Orozco,

Jessica,

2020.

1.2.4 Análisis FODA

El análisis FODA es un recurso muy útil para la toma de decisiones en la empresa. FODA es el acrónimo que se utiliza para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada. Ofrece una descripción del entorno interno y externo de la empresa para fijar los objetivos estratégicos y las estrategias a seguir. Su propósito es reforzar las fortalezas y oportunidades de la empresa, así como minimizar las debilidades y amenazas en el logro de los objetivos empresariales (IGER, 2017, p.51).

1.2.4.1 Entorno externo

El entorno externo está compuesto por variables que se encuentran fuera del control directo de la empresa u organización. Dichas variables se pueden dividir en oportunidades y amenazas.

- **Oportunidades:** son los factores positivos que pueden aprovecharse para mejorar los resultados de una empresa. (IGER, 2017, p.51).
- **Amenazas:** son los factores que pueden afectar negativamente a la empresa y poner en peligro su crecimiento o su existencia. Las amenazas que son identificadas oportunamente se pueden convertir en oportunidades para la empresa. Para identificar las amenazas de la empresa, se pueden preguntar: ¿qué obstáculos se pueden encontrar para realizar sus actividades productivas y comerciales?, ¿existen problemas de financiamiento?, ¿cuáles son las nuevas tendencias de nuestros competidores?, ¿qué actividades o acciones realizan mejor los competidores? (IGER, 2017, p.51).

1.2.4.2 Entorno interno

El entorno interno hace referencia a aquellas variables relacionadas con el funcionamiento de la organización y que están bajo la influencia de la empresa. Estas variables incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la empresa.

- **Fortalezas:** componen todas las capacidades y los recursos que tiene la empresa para explotar oportunidades y lograr sobresalir ante sus competidores (IGER, 2017, p.52).
- **Debilidades:** son aquellos factores que la empresa debe mejorar para ser competitiva. Generalmente son las fortalezas de sus competidores (IGER, 2017, p.52).

1.2.5 Plan de negocio

El plan de negocios es la brújula que guía a una empresa para el emprendimiento de un nuevo conjunto de acciones para incrementar y diversificar su cartera de productos, teniendo una normativa o establecimiento de parámetros, que se deben cumplir de acuerdo a las metas fijadas, es decir; esta herramienta permite la construcción de una compañía que contiene los elementos básicos de la planeación estratégica, así como las medidas de control y evaluación. También se puede

considerar al plan de negocios como un documento en el que se expone básicamente la idea de un emprendimiento que describe la situación actual de la entidad (idea de negocio) y el futuro de la organización (Puente y Carrasco, 2017, p.2).

Según Vargas (2015), es importante que el plan de negocio esté elaborado de forma que permita ser actualizado con los cambios propios del mercado y de la situación de la empresa.

Los destinatarios del plan de negocio pueden ser, entre otros:

- Las entidades financieras.
- Las Administraciones Públicas.
- Inversores privados.
- Etc. (p.108).

Vargas (2015), opina que para llamar la atención de los destinatarios anteriormente mencionados el plan de empresa ha de ser:

- **Sugereente:** Tanto en el diseño exterior (portada cuidada, papel de calidad, diseño atractivo...) como en el interior (debe estar organizado con resumen, cuerpo y anexos) y estructurado con un índice completo y un tipo de letra fácil de leer.
- **Tentador:** Escrito de forma que incite al lector a hacer números y valorar las posibilidades de entrar en el negocio. Hay que cuidar el estilo de redacción, ser breve, utilizar un lenguaje sencillo (ideas principales en frases simples), evitar al máximo la jerga y eliminar lo superfluo.
- **Ocurrente y dinámico:** Hay que ser creativo, pero con mesura. Se puede acompañar de diapositivas, de un vídeo o de cualquier otro soporte que facilite la lectura y lo diferencie del resto.
- **Preciso y explícito:** La claridad y la concisión deben ser fundamentales. Ha de llevar información útil. No puede faltar ningún dato importante. Se debe recordar que es una cuestión de calidad y no de cantidad y nunca se debe hacer perder el tiempo al lector. Las ideas claves se expondrán desde el principio, que no haya que deducir su significado (p.108).

1.2.6 Estructura de un plan de negocios

La estructura de un plan de negocios tiene las siguientes fases según Vargas (2015):

- **Introducción:** se realizará una presentación de la idea del negocio, los motivos que dieron lugar a ella, el nombre comercial, a qué se dedica la empresa, la oportunidad de negocio que se ha detectado, los objetivos generales a alcanzar y aspectos globales sobre la localización del negocio y el motivo de haber cogido el emplazamiento.

- **Estudio de mercado:** consiste en determinar los productos o servicios que se van a comercializar, acotar el volumen de mercado potencial, la estacionalidad, las previsiones de crecimiento, el análisis de la demanda y la estrategia de segmentación de clientes. También se debe recabar toda la información sobre la competencia.
- **Plan comercial o de marketing:** se debe realizar una previsión mensual y anual de lo que, a partir del análisis del mercado y de la propia capacidad, se justifica que se puede facturar. Por último, en esta fase se definirán las fuerzas de ventas con las que se cuenta, es decir, número de vendedores, plan salarial y programa de incentivos para motivarlos.
- **Plan de producción:** se ha de realizar un análisis del proceso productivo, cómo se va a realizar el mismo, sus fases y características.
- **Organización y recursos humanos:** se describirá el organigrama de la empresa. Se detallarán las funciones de los directivos y de los empleados, los puestos de las actividades a realizar y las responsabilidades de cada puesto. En esta fase se analizarán los convenios laborales de cada categoría, las formas de contratación, el número de trabajadores, los turnos de trabajo y la remuneración de cada categoría o de cada empleado.
- **Plan económico y financiero:** se realizará una evaluación de la rentabilidad económica del proyecto de empresa y se presentarán las posibilidades de financiación para la inversión necesaria.
- **Valoración final:** se hará un resumen sobre la viabilidad del proyecto tanto técnica, como económica y financiera (p.109).

1.2.7 Ratios Financieros

1.2.7.1 Análisis de Liquidez

Según Guzmán (2005), los indicadores de liquidez miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso las ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo (p.15).

Según Guzmán (2005), estas ratios son cuatro:

- **Ratio de liquidez general o razón corriente:** El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Esta ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Activo Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{veces}$$

- **Ratio prueba ácida:** Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{veces}$$

- **Ratio prueba defensiva:** Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta.

$$\text{Prueba Defensiva} = \frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \%$$

- **Ratio capital de trabajo:** Como es utilizado con frecuencia, vamos a definirla como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que queda para poder operar en el día a día (p.17).

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Act. Corriente} - \text{Pas. Corriente} = \text{UM}$$

1.2.7.2 Análisis de la Gestión o actividad

Para Guzmán (2005), los indicadores de gestión miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estas ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos. Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos (p.19).

Así tenemos en este grupo las siguientes ratios según Guzmán (2005):

- **Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar):** Mide la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de esta ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

Período de cobranza

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 360}{\text{Ventas}} = \text{días}$$

- **Rotación de los Inventarios:** Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone. Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.
- Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual: El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventario Promedio} * 360}{\text{Costo de Ventas}} = \text{días}$$

- **Período promedio de pago a proveedores:** Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$\text{Período pago a Proveedores} = \frac{\text{Cuentas por pagar (promedio)} * 360}{\text{Compras a Proveedores}} = \text{días}$$

- **Rotación de caja y bancos:** Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. Se obtiene multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

$$\text{Rotación de Caja Bancos} = \frac{\text{Caja y Bancos} * 360}{\text{Ventas}} = \text{días}$$

- **Rotación del Activo Fijo:** Esta razón es similar a la anterior, con el agregado que mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la empresa. Dice, cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo (p.19).

$$\text{Rotación deL Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}} = \text{veces}$$

1.2.7.3 Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento

Para Guzmán (2005), estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos

invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

- **Estructura del capital (deuda patrimonio):** Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

$$\text{Estructura del Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

- **Endeudamiento:** Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \%$$

- **Cobertura de gastos financieros:** Este ratio nos indica hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros (p.24).

$$\text{Cobertura de GG. FF.} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses}}{\text{Gastos Financieros}} = \text{veces}$$

1.2.7.4 Análisis de Rentabilidad

Según Guzmán (2005), el análisis de rentabilidad mide la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

- **Rendimiento sobre el patrimonio:** Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital o Patrimonio}} = \%$$

- **Rendimiento sobre la inversión:** Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir

utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas. (p.27)

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \%$$

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Los enfoques de investigación se clasifican en cuantitativo, el cual utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente, además confía en la medición de variables e instrumentos de investigación, con el uso de estadística descriptiva e inferencial, en tratamiento estadístico y la prueba de hipótesis; la formulación de hipótesis estadísticas, el diseño formalizado de investigación; el muestreo, etc., y en cualitativo, en este enfoque se utiliza la recolección y análisis de datos, sin preocuparse demasiado de su cuantificación; la observación y la descripción de los fenómenos se realizan pero sin dar mucho énfasis a la medición, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y su propósito es reconstruir la realidad, descubrirlo e interpretarlo (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018, p.140).

La presente investigación se basó en un enfoque cuantitativo que permitió el análisis de los datos numéricos y su resultado reflejó en forma estadística, que se lo realizó mediante la aplicación de una entrevista al propietario y mediante la observación. Al igual que se utilizó el enfoque cualitativo que permitió conocer las sensaciones, comportamientos, actitudes, experiencias y las diversas maneras de reacción del personal, clientes y consumidores encuestados.

2.2 Nivel de Investigación

La investigación exploratoria se utiliza cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan ambiguo e impreciso que impide llegar a conclusiones exactas sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, antes de ello se requiere en primer término explorar e indagar, mientras que la investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, poblaciones, cosas o cualquier otro fenómeno, este estudio es independiente de cada característica, con la posibilidad de integrar alguna medición de dos o más características en un concepto o variable con el fin de determinar “cómo es”, “cómo se manifiesta” o “cómo está” el fenómeno (Escobar y Bilbao, 2020, p.55-56).

En el trabajo se destacó dos tipos de investigación, la primera es la investigación exploratoria que tiene como fin examinar la operatividad y administración del negocio y a partir de ello recopilar información y datos internos como externos enfocados a la investigación, y la segunda es la

investigación descriptiva con la cual se determinó y narró características y propiedades encontradas sobre el manejo y funcionamiento de la microempresa, buscando algo más específico.

2.3 Diseño de investigación

El diseño no experimental observa el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En este tipo de investigación las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Toro y Parra, 2006, p.158).

El presente trabajo de investigación se enfocó en el diseño no experimental ya que se basó solamente en la observación de todos los factores internos y externos de la microempresa para posteriormente describirlos y analizarlos.

2.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se empleó para esta investigación es la de campo con la finalidad de recopilar información del negocio mediante las diferentes fuentes como los consumidores, clientes o colaboradores, además se aplicó la investigación documental que, mediante el uso de artículos, revistas, informes, tesis de grado, como otras fuentes, permita construir el marco teórico con postulados de diferentes autores sobre el tema de modelo de negocio.

2.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

La población a investigar comprenderá:

- Personal de la microempresa: 5 personas
- Proveedores: 7 personas
- Clientes mayoristas: 20 personas

Tamaño actual y proyectado de los consumidores

Para la Secretaría de Planificación y Desarrollo (2017), las proyecciones referenciales de la población de Riobamba según grupos de edades para el año 2020 es la siguiente:

Segmento: Hombres y mujeres del cantón Riobamba entre el rango de edades de 15 a 49 años.

Población: 141.253

Muestra: 150

Donde

- **N:** Tamaño de la población

- **e:** Error de la muestra (0,08)
- **z²:** Desviación Poblacional (1,96)
- **q:** Probabilidad de ocurrencia (0,5)
- **p:** Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

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

$$n = \frac{141.253 (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}{(0,08)^2 * (141.253 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

n= 149.90

n=150

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos de investigación

Los métodos que se utilizó en la investigación son el inductivo, el cual se basa en datos o hechos particulares válidos que forman conclusiones para aplicarlo de manera general, es decir que mediante la recolección y análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas se establece el direccionamiento que debe seguir el negocio, y el deductivo que parte de la lógica general para explicar lo particular y que por medio del análisis de teorías, leyes, o postulados comprobados se dé solución a los sucesos particulares dentro del negocio, lo que permitió estructurar la parte teórica sobre los aspectos administrativos, económicos y financieros.

2.6.2 Técnicas de investigación

En la presente investigación se empleó las siguientes técnicas:

- La observación directa que ayudó a determinar la situación real del negocio
- Entrevistas que se realizó al propietario de la microempresa
- Encuestas que se aplicó a los empleados, clientes, proveedores y consumidores del negocio.

2.6.3 Herramientas de investigación

Las herramientas que se empleó en la investigación son las siguientes:

- Guía de entrevista que contiene preguntas abiertas con el objetivo de determinar las variables de estudio y la problemática de la investigación.
- Cuestionario estructurado que dispone de preguntas cerradas dicotómicas y de múltiple selección, con el fin de recabar información en base a la opinión de los agentes internos y externos de la microempresa.

- Muestreo que se aplicó al número de consumidores para determinar así el tamaño de la muestra que es un referente de esta población.

2.7 Idea a defender

El diseño de un Modelo de Negocios para la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” de la ciudad de Riobamba, permitirá mejorar la rentabilidad y eficiencia de los procesos y recursos, que contribuirá al desarrollo y crecimiento económico del negocio.

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

Tabulación de la Encuesta aplicada a los Clientes de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo

1. ¿Considera usted que la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” satisface sus necesidades como cliente?

Tabla 2-3: Satisfacción del producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

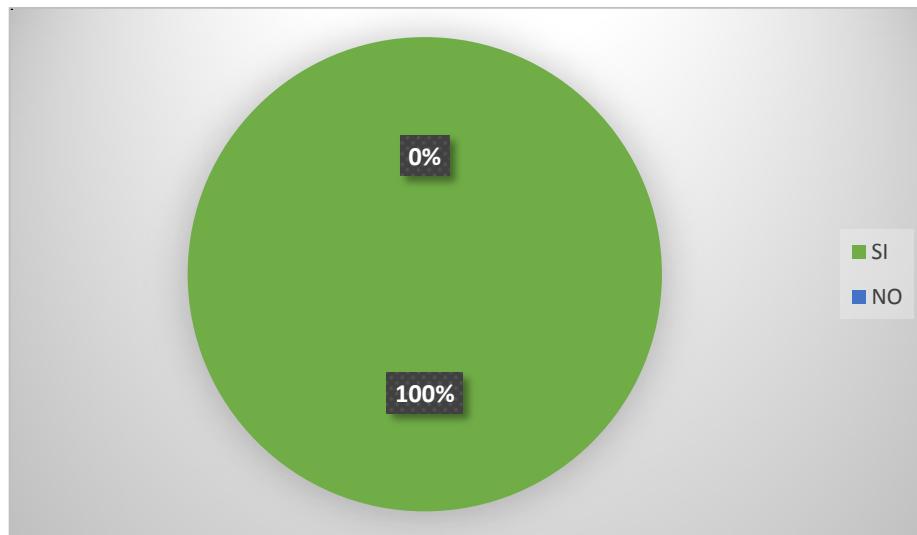


Gráfico 1-3. Satisfacción del producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes de la microempresa de dulces de guayaba se obtuvo que el 100% se encuentra satisfecho porque cubre todas las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, ya que la misma cuenta con una variedad de diseños y modelos en productos.

2. ¿Cómo conoció a la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”?

Tabla 3-3: Medios de contacto con la microempresa

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Internet	0	0%
Radio	0	0%
Publicidad	4	16%
Por otros clientes	21	84%
De TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

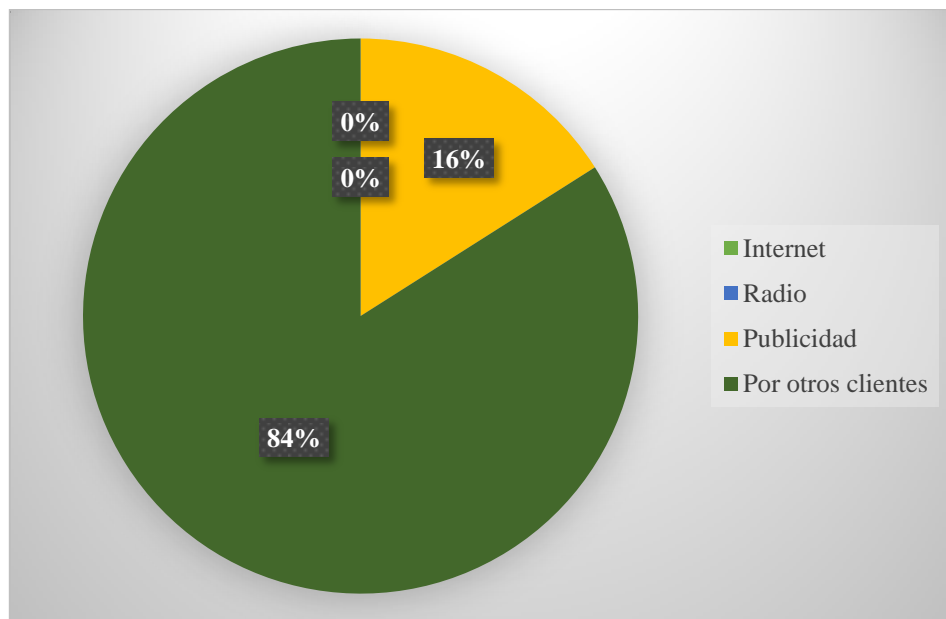


Gráfico 2-3. Medios de contacto con la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

En base a la encuesta realizada a los clientes que adquieren los productos para la comercialización, se obtuvo que el 84% conoce al negocio por otros clientes y el 16% conoce a la organización por publicidad debido a que no disponen de buenas estrategias de marketing para poder posicionar en el mercado su producto, además se evidencia que la microempresa no utiliza medios publicitarios

como radio o internet para dar a conocer sus productos e incrementar por medio de esto, sus clientes.

3. ¿Usted considera que las instalaciones y áreas del negocio son los adecuados?

Tabla 4-3: Adecuadas instalaciones y áreas de la microempresa

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	24	96%
NO	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

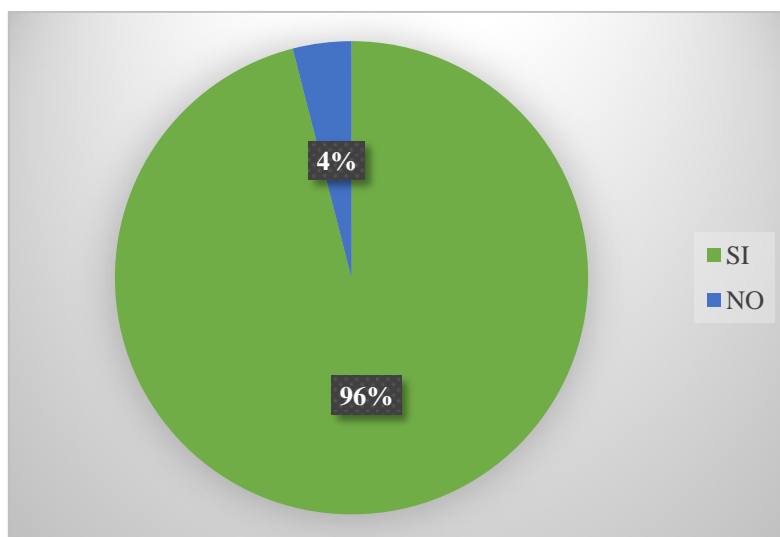


Gráfico 3-3. Adecuadas instalaciones y áreas de la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De la encuesta realizada a los clientes un 96% manifiestan que la microempresa dispone de instalaciones y áreas adecuadas para la operatividad, lo cual garantiza la calidad de los productos y por último el 4% expresa que no está de acuerdo con la infraestructura que actualmente tiene el negocio.

4. ¿Usted está de acuerdo con los precios que maneja la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” para cada uno de sus productos?

Tabla 5-3: Satisfacción con los precios que maneja la microempresa

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	21	84%
NO	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

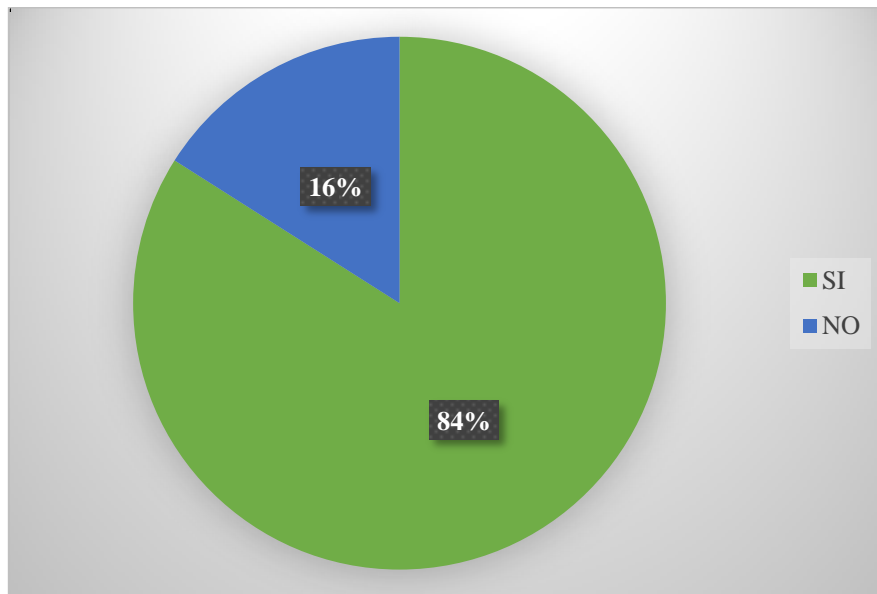


Gráfico 4-3. Satisfacción con los precios que maneja la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

En base a la encuesta realizada a los clientes, el 84% está de acuerdo con los precios que maneja la microempresa de dulces de guayaba, debido a que los productos tienen una diversidad de tamaños y formas, y el 16% no está de acuerdo con los precios porque existen una gran gama de negocios que se dedican a la misma actividad, ofreciendo estos productos a bajos precios en el mercado.

5. ¿Qué considera usted importante al momento de adquirir cualquiera de los productos que ofrece la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”?

Tabla 6-3: Aspectos importantes al momento de adquirir un producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Precio	5	20%
Calidad	16	64%
Sabor	1	4%
Presentación	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

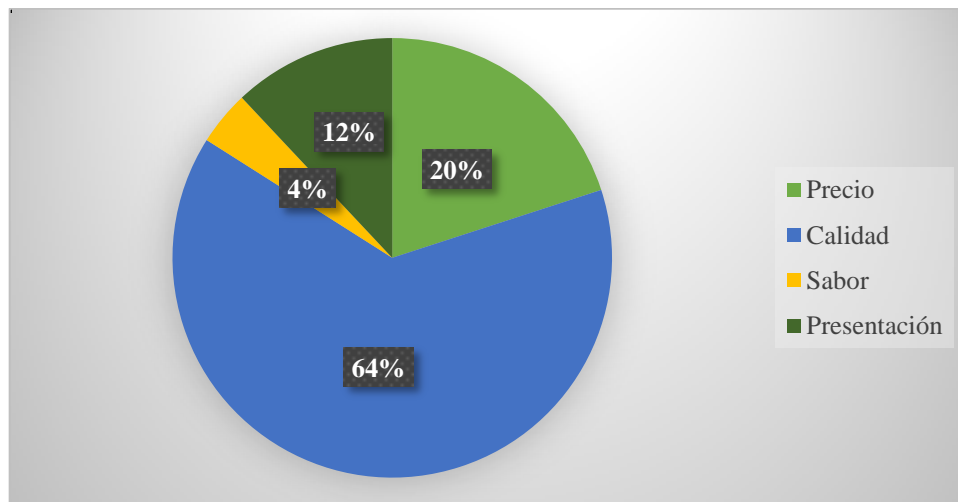


Gráfico 5-3. Aspectos importantes al momento de adquirir un producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De la encuesta realizada a los clientes el 64% expresa que al momento de adquirir el producto lo primero que toma en cuenta es la calidad es decir el tiempo de duración y la forma e higiene del producto, el 20% manifiesta que al demandar el producto se fija en el precio porque existe más competencia en el mercado, el 12% se fija en la presentación del producto y el 4% en el sabor, por

lo cual se determina que los clientes no buscan un producto con un buen sabor sino la buena calidad del mismo.

6. ¿En qué tipo de material le gustaría que fuera la presentación del producto?

Tabla 7-3: Tipo de material para la presentación del producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Madera	16	64%
Plástico	5	20%
Cartón	3	12%
Envase de vidrio	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

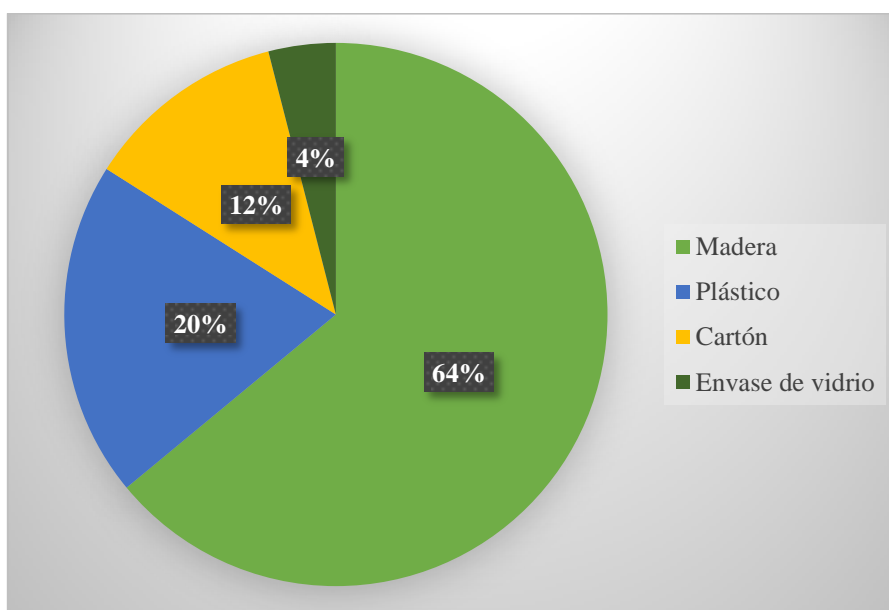


Gráfico 6-3. Tipo de material para la presentación del producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

En base a la encuesta realizada a los clientes, al 64% le gustaría que la presentación del producto sea en un material de madera debido a la forma tradicional con la que frecuentemente se comercializa estos productos, al 20% le gustaría que el producto fuera envasado en material de

plástico, al 12% le gustaría que la presentación del producto sea de material de cartón y al 4% le gustaría que el producto sea ofertado en envases de vidrio.

7. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría que su pedido sea recibido?

Tabla 8-3: Medios de comunicación para receptor pedidos

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Por vía telefónica	6	24%
Por página web	0	0%
Por WhatsApp	19	76%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

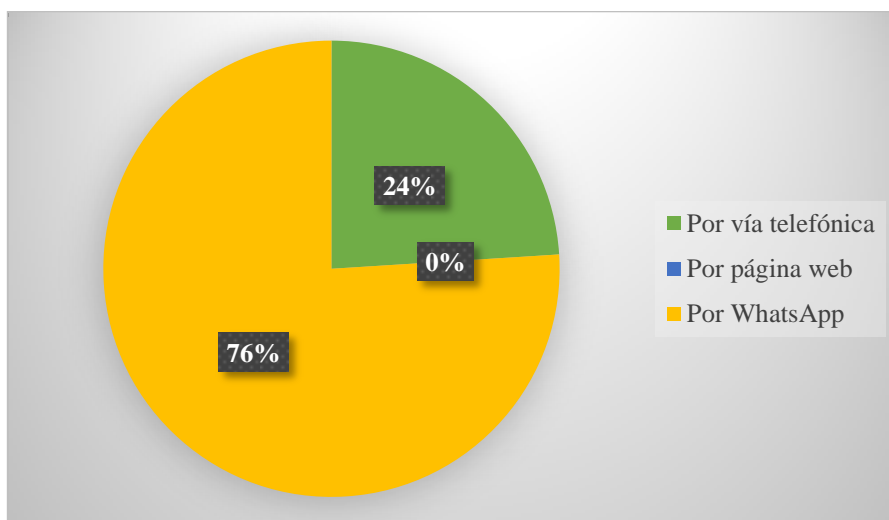


Gráfico 7-3. Medios de comunicación para receptor pedidos

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

En base a la encuesta realizada a los clientes se evidencia que un 76% le gustaría que sus pedidos sean receptados por WhatsApp porque es un medio que mayormente utilizan las personas para comunicarse de manera rápida y sencilla y un 24% realizaría sus pedidos por vía telefónica siendo este un medio poco utilizado actualmente, debido a que otros medios digitales han sustituido al teléfono convencional.

8. ¿A usted le gustaría que el producto sea entregado a domicilio?

Tabla 9-3: Aceptación de la entrega del producto a domicilio

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

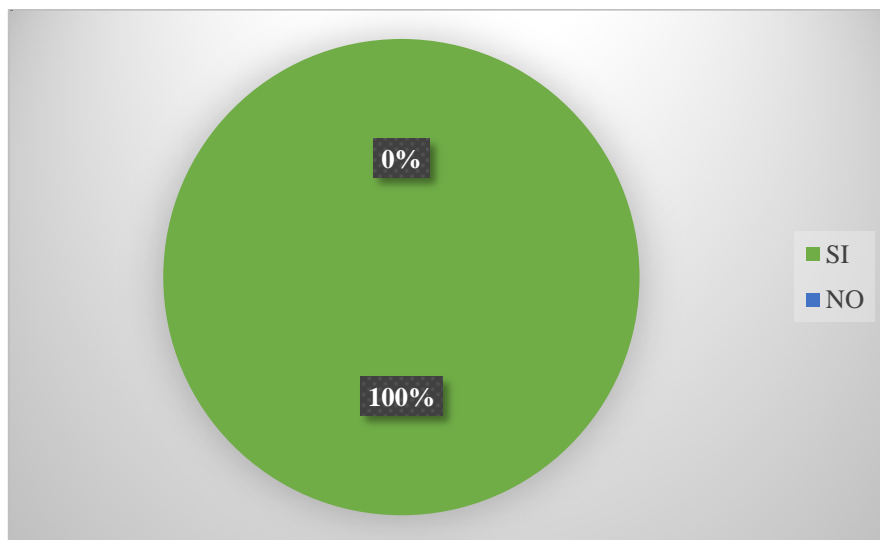


Gráfico 8-3. Aceptación de la entrega del producto a domicilio

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes se evidencia que el 100% prefiere que el producto sea entregado a domicilio porque la mayoría de ellos tienen sus negocios en otras ciudades y el envío de este producto por otro medio les generaría cargos adicionales.

9. ¿En qué condiciones es entregado el producto?

Tabla 10-3: Condiciones de la entrega del producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Buena	25	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

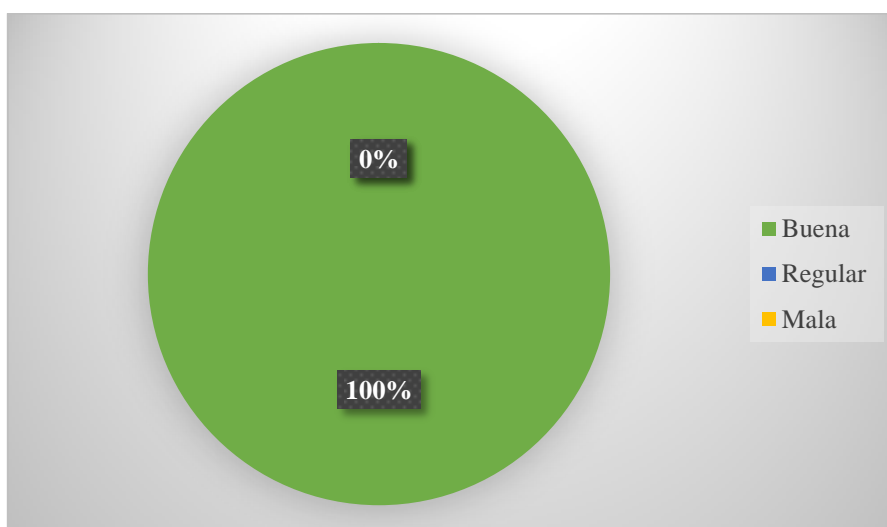


Gráfico 9-3. Condiciones de la entrega del producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De la encuesta realizada a los clientes, el 100% manifiesta que el producto es entregado en buenas condiciones por lo que se evidencia que el negocio al momento del empaque y envío del producto lo realiza con todas las medidas necesarias para que llegue al lugar de destino sin ninguna malformación o rompiendo del mismo.

10. ¿Qué factor positivo cree usted que tiene la microempresa?

Tabla 11-3: Factores positivos que tiene la microempresa

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Buena comunicación	6	24%
Eficiente servicio al cliente	13	52%
Infraestructura adecuada	1	4%
Respectivos permisos de funcionamiento	5	20%
Trabajo en equipo	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

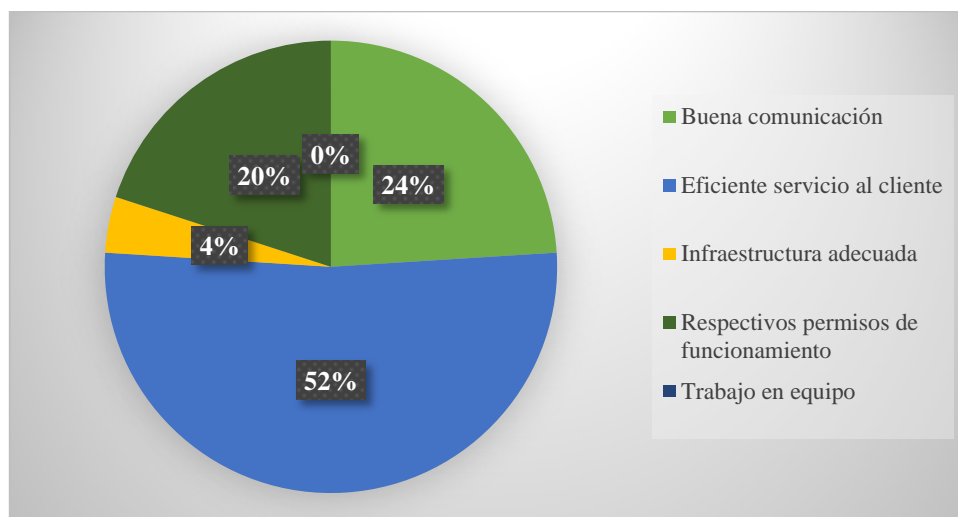


Gráfico 10-3. Factores positivos que tiene la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes, un 52% piensa que el factor positivo que tiene la microempresa es el eficiente servicio al cliente debido a que satisface las necesidades del mismo y se acopla al bolsillo del demandante por medio de la variedad de productos con la que cuenta el negocio, un 24% cree que una ventaja es la buena comunicación que tienen sus trabajadores y

propietarios, un 20% expresa que un factor positivo que tiene el negocio es disponer de los respectivos permisos de funcionamiento y un 4% piensa que una ventaja es la infraestructura adecuada que tiene la organización.

11. ¿Qué factor negativo cree usted que tiene la microempresa?

Tabla 12-3: Factores negativos que tiene la microempresa

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Falta de Innovación	11	44%
Ineficiente comunicación	2	8%
Falta de variedad de productos	10	40%
No disponer de una estructura orgánica y funcional	1	4%
Baja calidad del producto	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

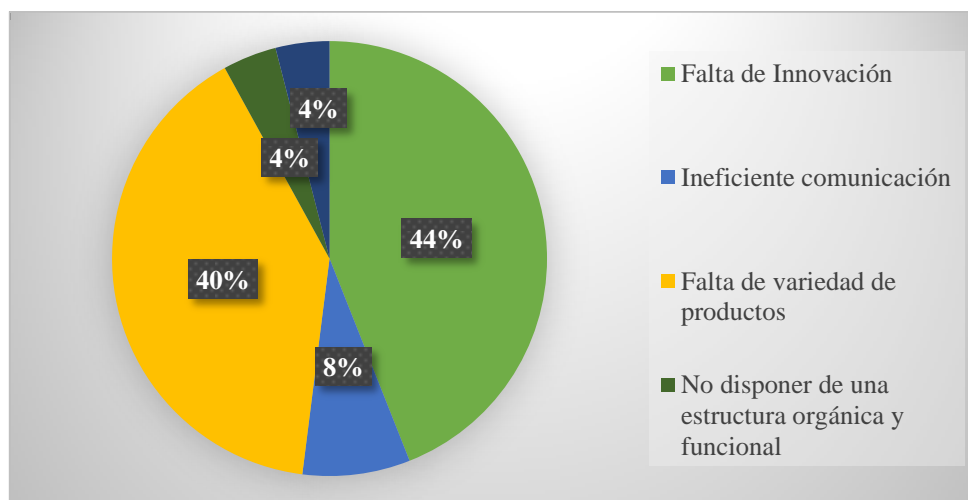


Gráfico 11-3. Factores negativos que tiene la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

En base a la encuesta realizada a los clientes, un 44% piensa que el factor negativo que tiene el negocio es la falta de innovación debido a que la misma todavía maneja procesos de forma tradicional, un 40% cree que la desventaja de la microempresa es la falta de variedad de productos porque su principal producto es el dulce de guayaba y los demás productos que son ofertados son

comprados a otros negocios, un 8% expresan que un punto negativo es la ineficiente comunicación y un 4% piensa que un factor negativo son la baja calidad del producto y no disponer de una estructura orgánica y funcional que ayude a mejorar la operatividad de la microempresa.

Análisis:

En base a las encuestas realizadas a los clientes de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, se determina que el 100% se encuentran satisfechos con todos los productos y variedad de dulces que ofrece el negocio, el cual ha sido reconocido en el mercado por la calidad del producto, es decir que tiene buena presentación, sabor y duración, el servicio al cliente y las adecuadas áreas para la elaboración del dulce de guayaba y por medio de ello ha ido obteniendo más clientes. Por lo tanto, el precio de este producto es manejado en base a la forma y presentación, haciendo que el cliente pueda elegir en base a su presupuesto, sin embargo, los productos que mayormente son demandados son las cajas de madera en un 64% y los que poseen materiales plásticos en un 5%, con respecto a los pedidos el 76% de los clientes desearían que fueran recibidos por medio de WhatsApp debido a que es un medio fácil y rápido de utilizar y posteriormente el producto sea entregado a domicilio, en buenas condiciones y sin ningún recargo para el cliente.

De acuerdo a las opiniones de los clientes se puede determinar que los factores positivos que tiene la microempresa con un 52% es el eficiente servicio al cliente, lo cual determina que este negocio satisface con sus productos y precios, dando prioridad a este elemento importante dentro de una organización, sin embargo, posee factores negativos con un 44% la falta de innovación en sus procesos de elaboración del producto y en la presentación del mismo ya que actualmente lo realizan todavía de forma tradicional y un 40% la falta de variedad de productos ya que su principal materia prima es la guayaba y no se concentra en realizar otros productos o dulces, sin embargo ofrece otra variedad de productos con un mayor precio debido a que compran en otros negocios.

Tabulación de la Encuesta aplicada a los Colaboradores de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo

1. ¿La microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” cuenta con un Modelo de Negocios?

Tabla 13-3: Existencia de un Modelo de Negocio

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

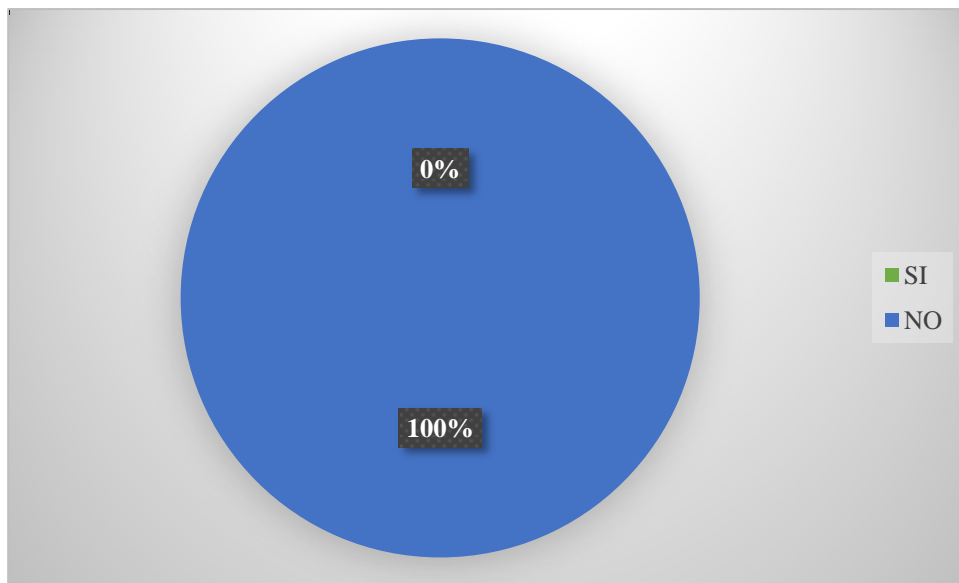


Gráfico 12-3. Existencia de un Modelo de Negocio

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colaboradores, el 100% expresa que el negocio no cuenta con un modelo de negocios el cual es de gran importancia ya que permita conocer de forma clara los productos que oferta en el mercado, así como determinar planes y estrategias que ayuden al crecimiento y desarrollo de la microempresa.

2. ¿La microempresa cuenta con una estructura orgánica?

Tabla 14-3: Existencia de una estructura orgánica

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

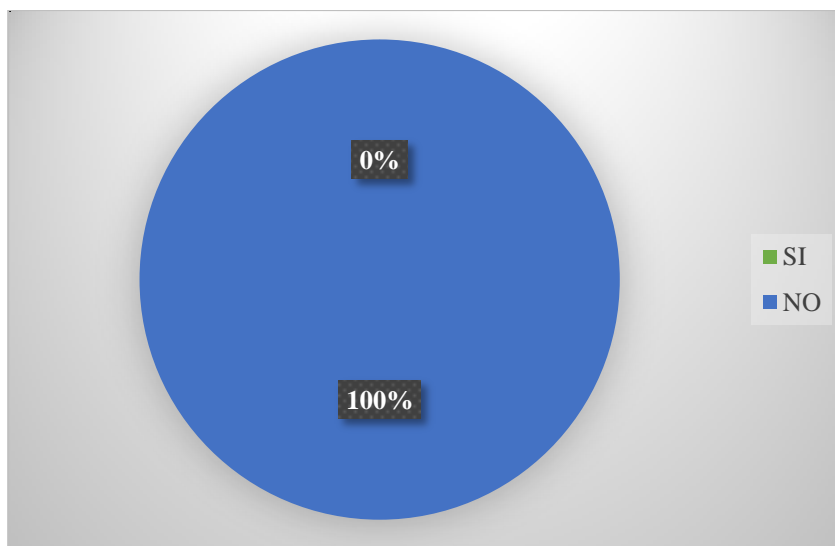


Gráfico 13-3. Existencia de una estructura orgánica

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la microempresa, el 100% de los trabajadores manifiestan que el negocio no cuenta con una estructura orgánica, lo que evidencia que no existe cadena de mando en donde la línea de autoridad se extienda de los niveles más altos de la organización a los niveles más bajos.

3. ¿A usted se la ha difundido la misión y visión del negocio?

Tabla 15-3: Socialización de la misión y visión de la microempresa

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

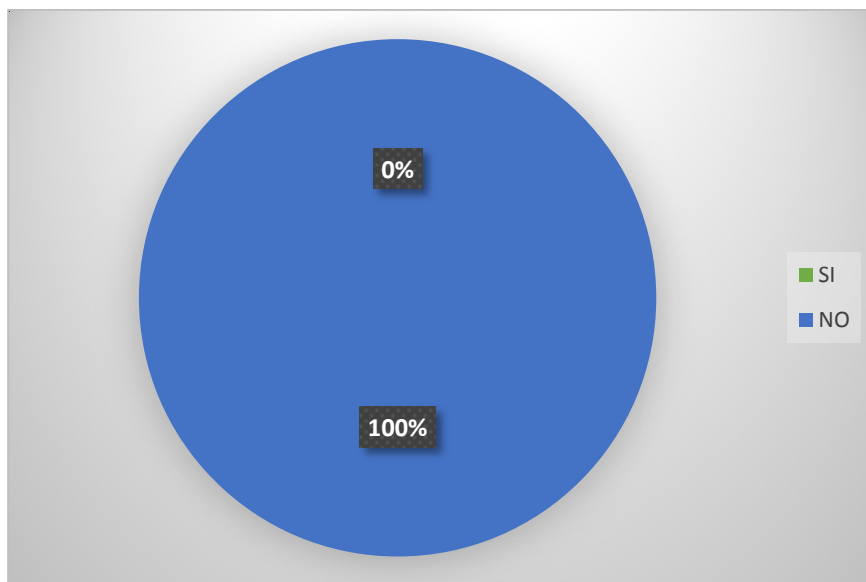


Gráfico 14-3. Socialización de la misión y visión de la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la microempresa, el 100% de ellos manifiestan que no se ha difundido la misión y visión del negocio, siendo esto uno de los principales elementos que permite saber la razón de la organización y los objetivos a alcanzar en un futuro, por lo que se determina que la microempresa no tiene definido su razón de ser y su meta a conseguir en un determinado tiempo.

4. ¿Usted tiene bien en claro las funciones que debe realizar dentro de la microempresa?

Tabla 16-3: Claridad de las funciones dentro de la microempresa

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021

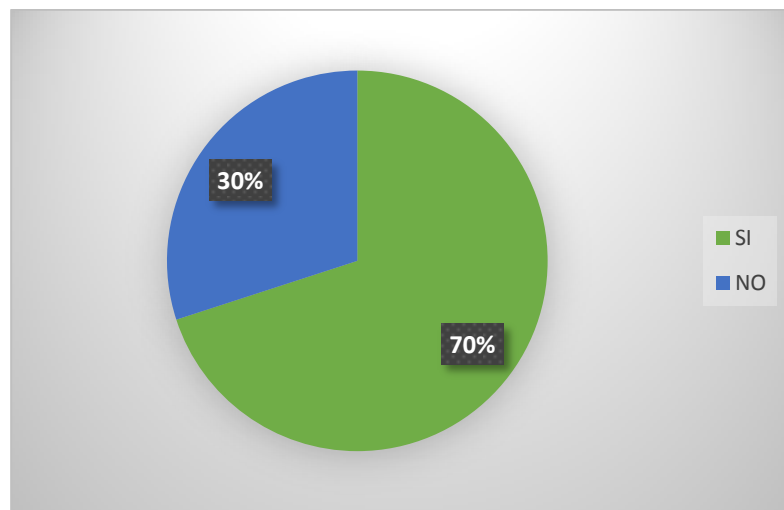


Gráfico 15-3. Claridad de las funciones dentro de la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colaboradores de la microempresa, se obtuvo que el 70% conoce las funciones que tiene cada uno dentro de la organización lo que determina que existe una especialización de trabajo en donde todas las actividades laborales son divididas en tareas por separado y el 30% no tiene bien en claro las funciones que realiza en el negocio lo cual puede que este trabajador tenga a su cargo más de una función.

5. ¿Se han implementado estrategias y metas para la mejora del negocio?

Tabla 17-3: Existencia de estrategias y metas en la microempresa

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

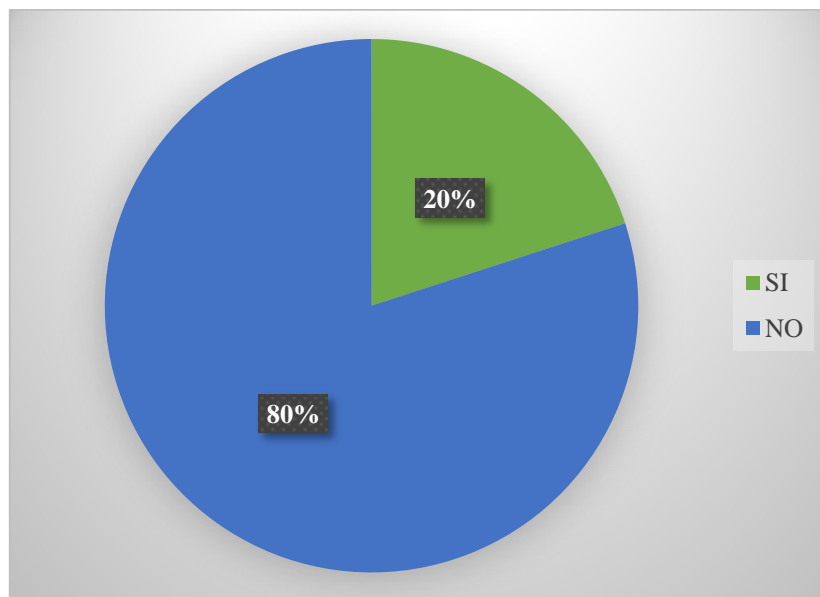


Gráfico 16-3. Existencia de estrategias y metas en la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

En base a la encuesta aplicada a los colaboradores de la microempresa, el 80% expresa que el negocio no ha implementado estrategias y metas, siendo esto uno de los factores importantes para mejorar la rentabilidad y crecer como organización y el 20% manifiesta que se han manejado estrategias y metas principalmente en el área de ventas para generar rentabilidad.

6. ¿La microempresa cuenta con las herramientas e implementos necesarios para realizar de una manera eficiente el trabajo?

Tabla 18-3: Existencia de herramientas e implementos para el trabajo

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

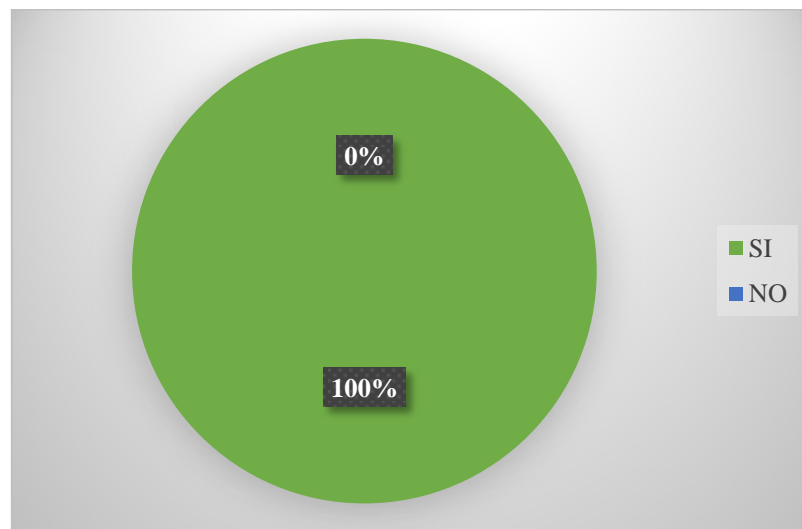


Gráfico 17-3. Existencia de herramientas e implementos para el trabajo

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colaboradores de la microempresa, el 100% manifiesta que el negocio cuenta con todas las herramientas e implementos necesarios para realizar el producto y con ello entregar en el mercado un producto de calidad que satisfaga las necesidades del consumidor.

7. ¿Es tomado en cuenta sus ideas y opiniones de mejora para la microempresa?

Tabla 19-3: Toman en cuenta las ideas y opiniones de los colaboradores para mejora de la microempresa

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

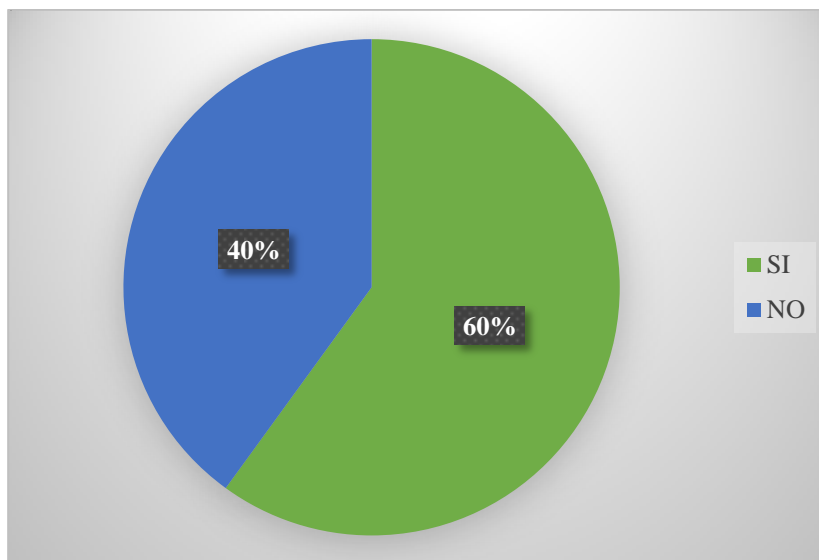


Gráfico 18-3. Ideas y opiniones de los colaboradores para mejora de la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

Mediante la encuesta aplicada a los colaboradores de la microempresa, el 60% manifiesta que son tomadas en cuenta sus ideas y opiniones para mejora del negocio por lo cual es evidente que la organización toma decisiones en base a la información proporcionada por los trabajadores y maneja descentralización, y el 40% manifiesta que no es tomado en cuenta sus opiniones e ideas para el progreso del negocio.

8. ¿Existe una buena convivencia entre todos los colaboradores?

Tabla 20-3: Buena convivencia entre los trabajadores

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

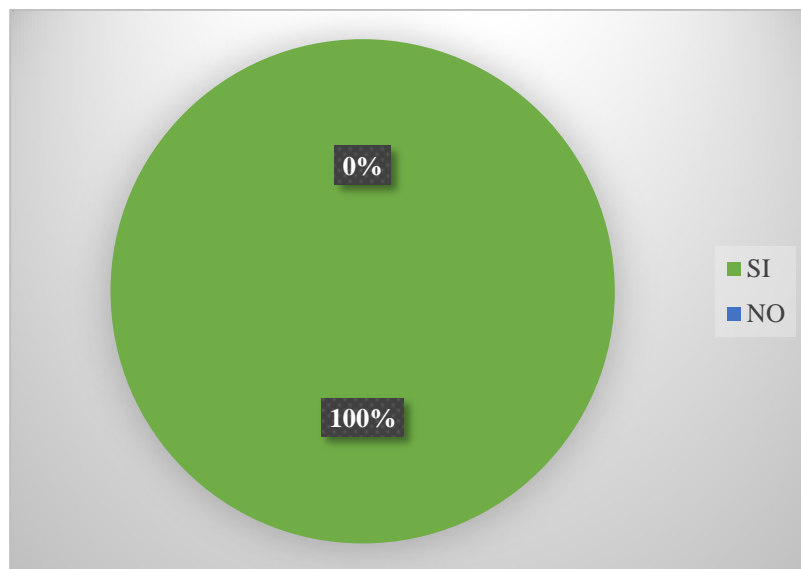


Gráfico 19-3. Buena convivencia entre los trabajadores

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

En base a la encuesta aplicada a los colaboradores de la microempresa, el 100% manifiesta que existe una buena convivencia dentro del área laboral, lo que permite que el trabajo de cada uno de ellos se realice de manera eficiente.

9. ¿Qué factor positivo cree usted que tiene la microempresa?

Tabla 21-3: Factores positivos que tiene la microempresa según los colaboradores

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Buena comunicación	0	0%
Eficiente servicio al cliente	5	50%
Infraestructura adecuada	0	0%
Respectivos permisos de funcionamiento	1	10%
Trabajo en equipo	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

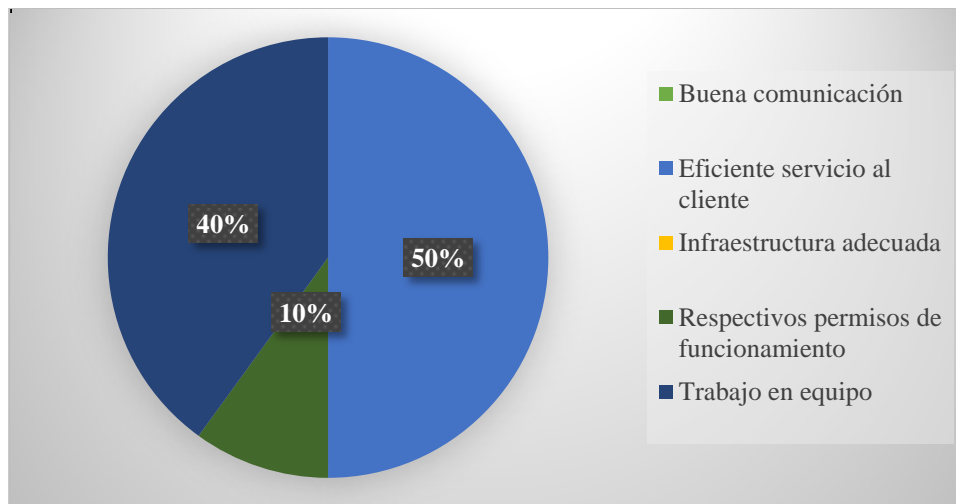


Gráfico 20-3. Factores positivos que tiene la microempresa según los colaboradores

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la microempresa, el 50% expresa que el factor positivo que tiene el negocio es el eficiente servicio que entrega al cliente por medio de sus productos, el 40% piensa que una ventaja de la microempresa es el trabajo en equipo y el 10% manifiesta que el factor positivo de la organización son los respectivos permisos de funcionamiento.

10. ¿Qué factor negativo cree usted que tiene la microempresa?

Tabla 22-3: Factores negativos que tiene la microempresa según los colaboradores

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Falta de Innovación	0	0%
Ineficiente comunicación	0	0%
Falta de variedad de productos	8	80%
No disponer de una estructura orgánica y funcional	2	20%
Baja calidad del producto	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

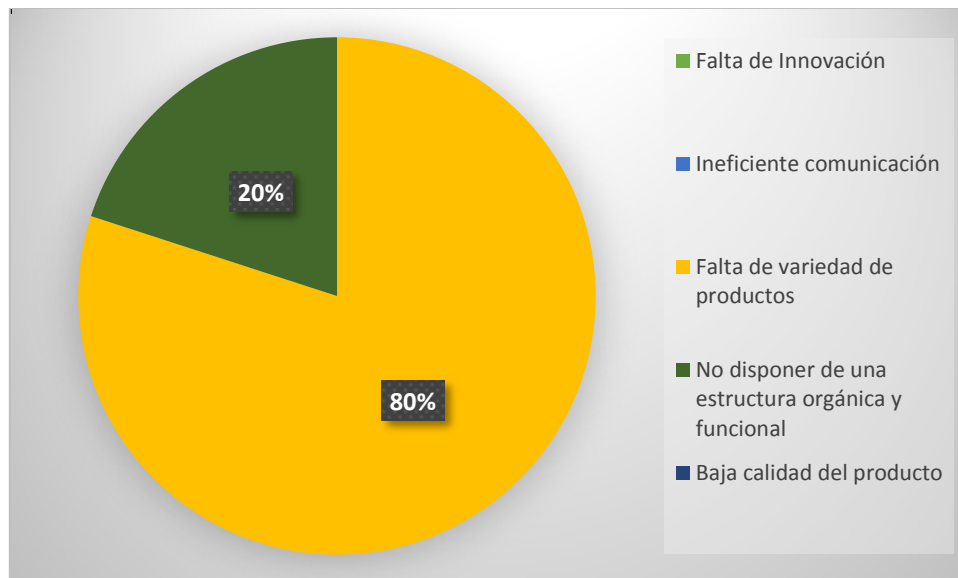


Gráfico 21-3. Factores negativos que tiene la microempresa según los colaboradores

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De la encuesta aplicada a los colaboradores de la microempresa, el 80% manifiesta que el factor negativo que tiene el negocio es la falta de variedad de productos debido a que solo manejan su producto principal y no otros tipos de dulces o confitería, y el 20% expresa que una desventaja de la organización es no disponer de una estructura orgánica y funcional que permita una mejor especialización del trabajo y cadena de mando.

Análisis:

La microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” muestra muchas deficiencias administrativas, todas ellas se provocan principalmente por no contar con un modelo de negocios que permita dar valor a la microempresa y generar rentabilidad, además de ello no cuenta con una estructura orgánica que le ayude a determinar quién manda a quién dentro de la organización, así mismo no tiene determinada su misión y visión lo que retrasa el crecimiento del negocio debido a que no tienen especificado su razón de ser y sus metas en el futuro, por lo tanto no aplican estrategias de ventas, marketing y operación, a pesar de ello dentro del negocio se especifica de manera clara y concisa las funciones a cada uno de los colaboradores, conjuntamente se les otorga todas las herramientas e implementos para realizar sus labores y de esa manera el trabajo sea eficiente tanto en la producción y comercialización del producto, todo esto es posible por la buena convivencia y comunicación que existe entre los trabajadores y el propietario, lo que permite que las decisiones sean tomadas en base a las opiniones e ideas de todos los que integran la microempresa.

De acuerdo a las opiniones de los colaboradores manifiestan que los puntos a favor de la microempresa es el eficiente servicio que otorga al cliente al momento de entregar el producto con la mejor presentación y en las mejores condiciones y el trabajo en equipo realizado de una manera organizada todas las funciones que tiene cada trabajador dentro del negocio. Por otra parte, los trabajadores piensan que el factor negativo de la organización es no disponer de una variedad de productos ya que los otros dulces que se vende a los clientes son comprados en otras microempresas lo que hace que el precio sea mayor de estos productos y los demandantes compren poco de estos dulces.

Tabulación de la Encuesta aplicada a los Consumidores de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo

1. ¿Usted consume dulce de guayaba?

Tabla 23-3: Consumo del dulce de guayaba

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	121	80.67%
NO	29	19.33%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

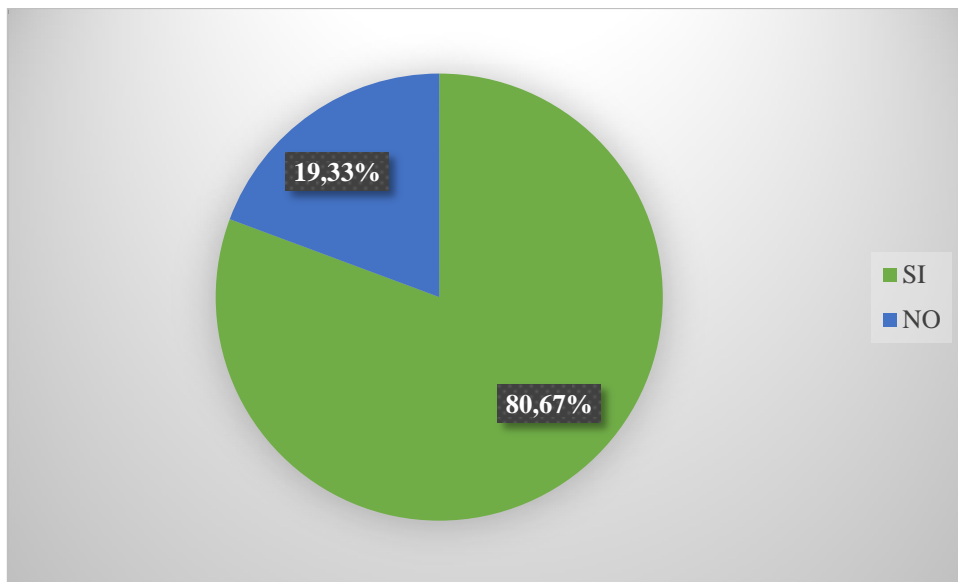


Gráfico 22-3. Consumo del dulce de guayaba

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

En base a los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas a las personas de la ciudad de Riobamba se identificó que el 80.67% si consume dulce de guayaba y el 19.33% no consume este producto, esto puede ser a que este porcentaje de personas no pueden consumir azúcar o dulces por enfermedades contraídas o porque no es de su agrado.

2. ¿A usted le gustaría consumir dulce de guayaba con stevia?

Tabla 24-3: Aceptación del dulce de guayaba con stevia

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	130	87%
NO	20	13%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

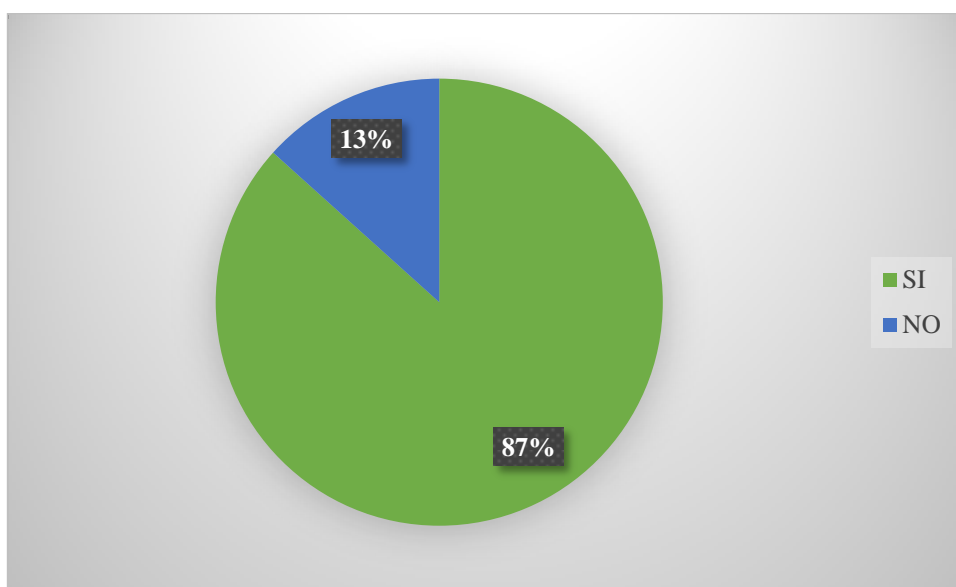


Gráfico 23-3. Consumo del dulce de guayaba con stevia

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

Con los datos obtenidos de las encuestas realizadas a la población de la ciudad de Riobamba se determinó que el 87% tiene una aceptación de un dulce de guayaba producido con stevia, que ayude al beneficio y cuidado de la salud y un valor mínimo del 13% no acepto el producto.

3. ¿Cuántas veces usted consume dulce de guayaba?

Tabla 25-3: Frecuencia de consumo del dulce de guayaba

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Una vez por semana	94	62.67%
Dos veces por semana	22	14.67%
Tres veces por semana	5	3.33%
Nunca	29	19.33%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

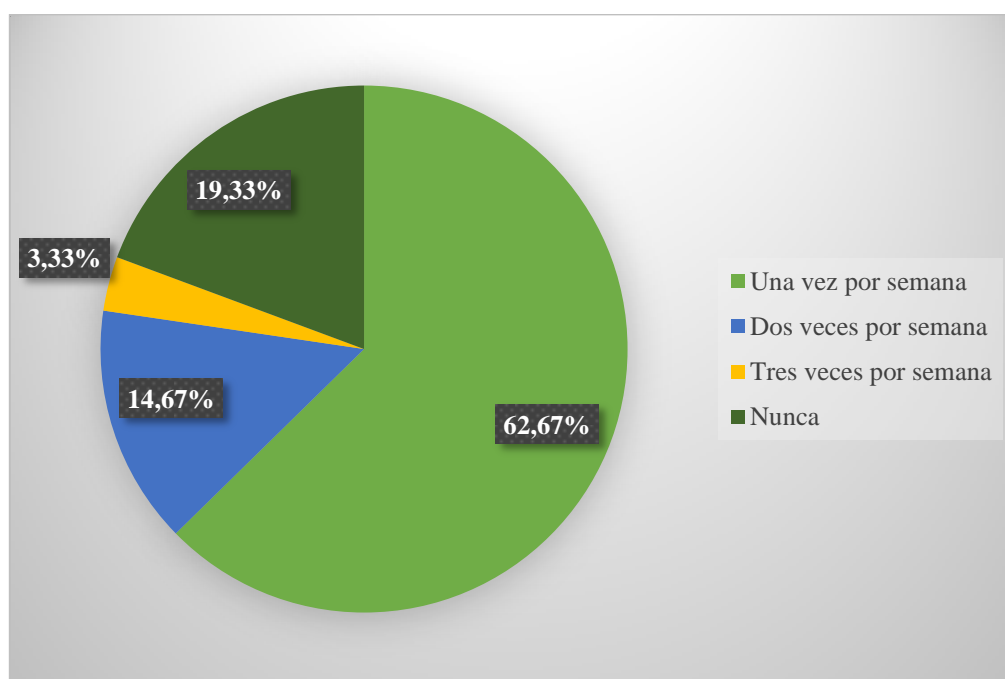


Gráfico 24-3. Frecuencia de consumo del dulce de guayaba

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

Mediante los datos obtenidos de las encuestas realizadas a la población de la ciudad de Riobamba se observó que el 62.67% consume dulce de guayaba una vez por semana, el 19.33% nunca lo ha consumido, el 14.67% dos veces por semana y el 3.33% tres veces por semana, siendo este el valor menos significativo.

4. ¿Qué cantidad de dulce de guayaba consume?

Tabla 26-3: Cantidad de consumo del dulce de guayaba

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
20g - 40g	97	64.67%
41g -60g	21	14.00%
61g – 80g	3	2%
81g – 100g	0	0.00%
Nada	29	19.33%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

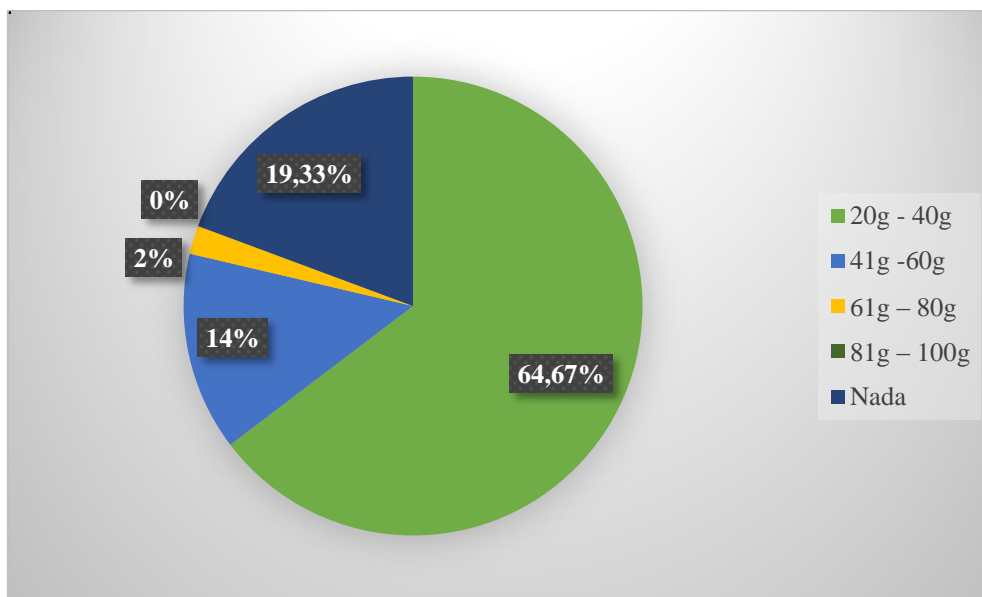


Gráfico 25-3. Cantidad de consumo del dulce de guayaba

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

En base a la encuesta realizada a los consumidores de la población del cantón Riobamba se obtuvo que el 64,67% consume de 20 a 40 gramos de dulce de guayaba, el 19,33% no consume nada, el 14% consume de 41 a 60 gramos de dulce de guayaba y el 2% consume de 61 a 80 gramos de este producto. Se evidencia que la mayoría de la población consume una cantidad mínima de dulce de

guayaba y la cuarta parte de la población no la consume por ser demasiado azucarada o por problemas de salud.

5. ¿Cómo le gustaría que fuera la presentación del producto?

Tabla 27-3: Presentación del producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Plástico	59	39.33%
Cartón	19	12.67%
Madera	41	27.33%
Vidrio	31	20.67%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

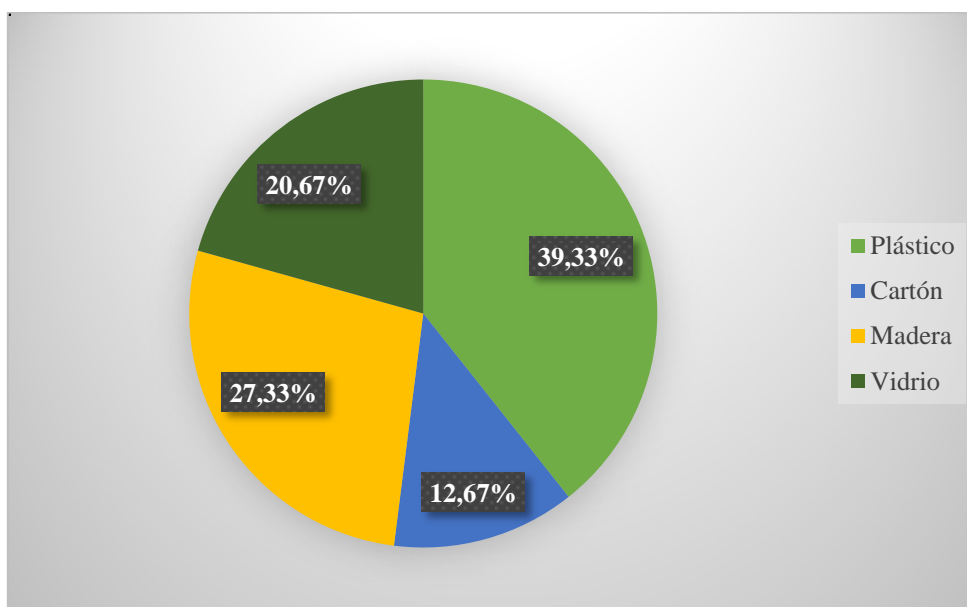


Gráfico 26-3. Presentación del producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas, en cuanto a la presentación del producto de dulce de guayaba, el 39.33% de las personas supieron manifestar que desean adquirir el producto en plástico, el 27.33% en madera, el 20.67% en vidrio y el 12.67% en cartón, por lo cual se entiende que los

consumidores prefieren adquirir un producto en una presentación plástica debido a que este material es más durable que las demás otras presentaciones.

6. ¿Cuántos gramos quisiera que contenga el producto?

Tabla 28-3: Preferencia de gramos del producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
20g - 40g	60	40%
41g -60g	66	44%
61g – 80g	15	10%
81g – 100g	9	6%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

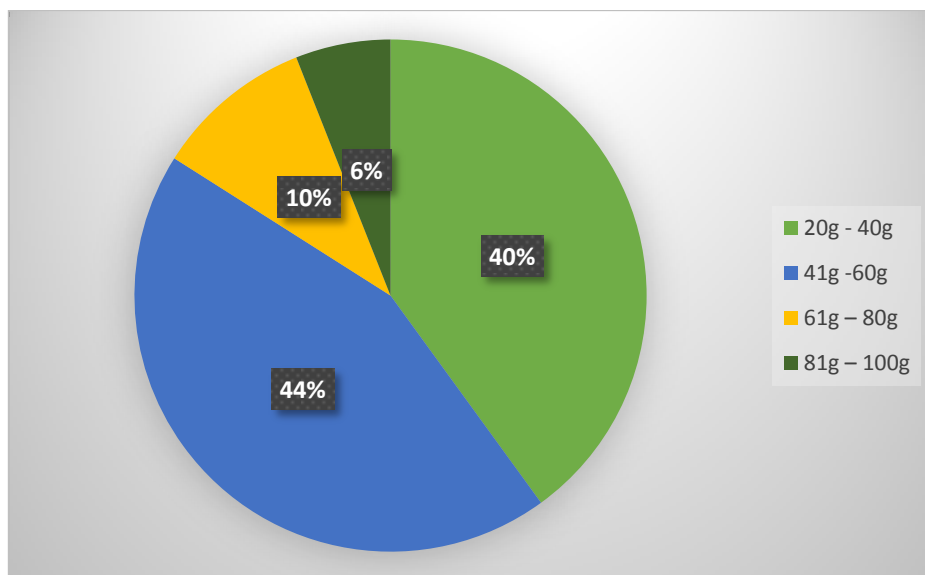


Gráfico 27-3. Preferencia de gramos del producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

En base a los datos recolectados por medio de la encuesta realizada a la población de la ciudad de Riobamba, se obtuvo que el 44% quisiera que el producto contenga de 41 a 60 gramos, el 40% de 20 a 40 gramos, el 10% de 61 a 80 gramos y el 6% de 81 a 100 gramos. Por lo que se evidencia que

consumen entre una cantidad de 20 a 60 gramos siendo esto el contenido suficiente para satisfacer las necesidades de las personas de esta ciudad.

7. ¿Cómo le gustaría que fuera la forma del producto?

Tabla 29-3: Forma del producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Cuadrado	29	19%
Barras	42	28%
Figuras	37	25%
Personalizado	42	28%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

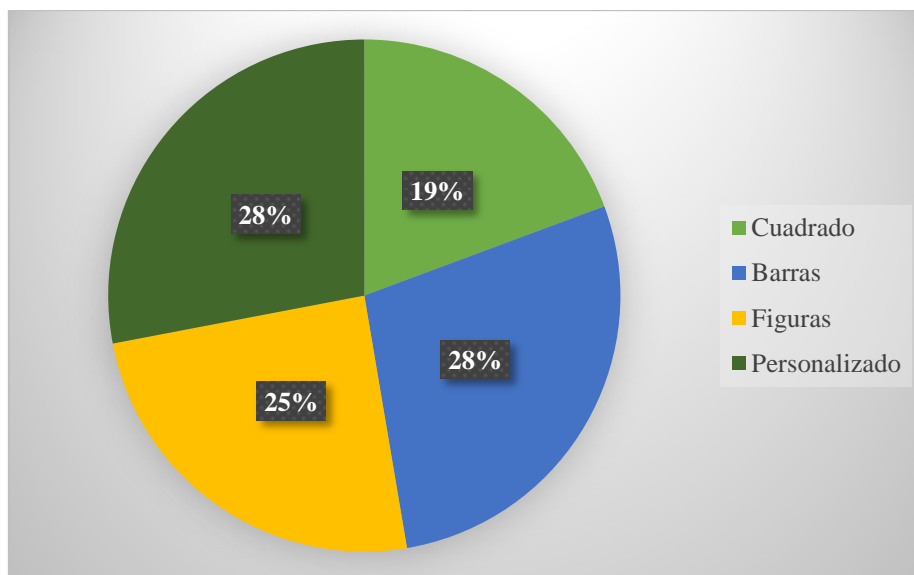


Gráfico 28-3. Forma del producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De las encuestas realizadas a la población de la ciudad de Riobamba, se obtuvo que el 28% prefieren que la forma del producto sea en barras y en forma personalizada, el 25% en una variedad de figuras y el 19% en forma cuadrada.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?

Tabla 30-3: Precio dispuesto a pagar por el producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De 20g a 40g \$0.50 - 1.50	86	57.33%
De 41g a 60g \$1.50 - 2.50	49	32.67%
De 61g a 80g \$2.50 - 3.50	11	7.33%
De 81g a 100g \$3.50 - 4.50	4	2.67%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

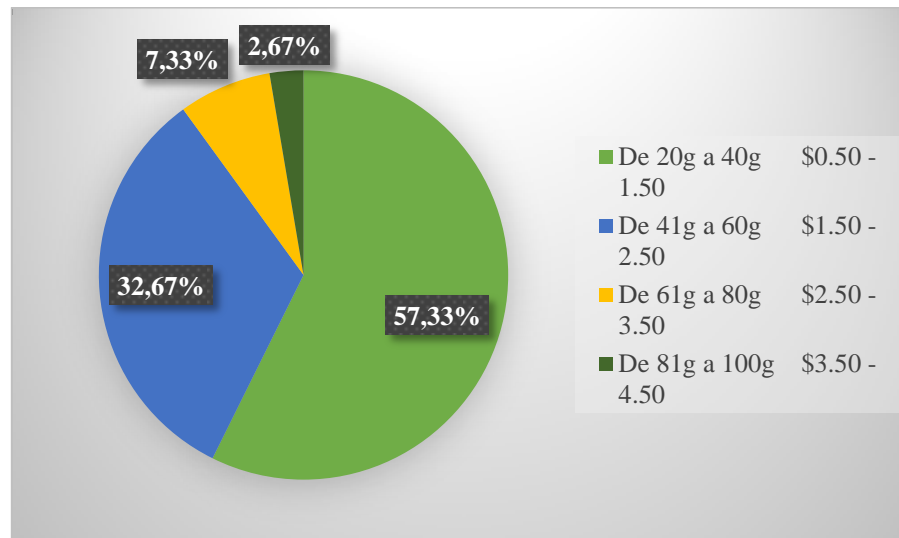


Gráfico 29-3. Precio dispuesto a pagar por el producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas a la población de la ciudad de Riobamba, el 57.33% de las personas prefieren que el producto que tiene un peso de 20 a 40 gramos tenga un precio de \$ 0.50 a 1.50, el 32.67% desea que el producto que contiene un peso de 41 a 60 gramos cueste de \$1.50 a 2.50, el 7.33% quiere que el producto que pesa de 61 a 80 gramos tenga un precio de \$ 2.50 a 3.50 y

el 2.63% prefiere que el producto que tiene un peso de 81 a 100 gramos cueste de \$ 3.50 a 4.50. Se evidencia que las personas se inclinan más por un precio módico ya que actualmente no existe mucho poder adquisitivo y por ende los recursos que disponen están destinados a cubrir necesidades básicas.

9. ¿Qué es lo primero que observa al momento de adquirir un producto?

Tabla 31-3: Preferencias antes de adquirir un producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Precio	18	12%
Calidad	72	48%
Presentación	36	24%
Sabor	24	16%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

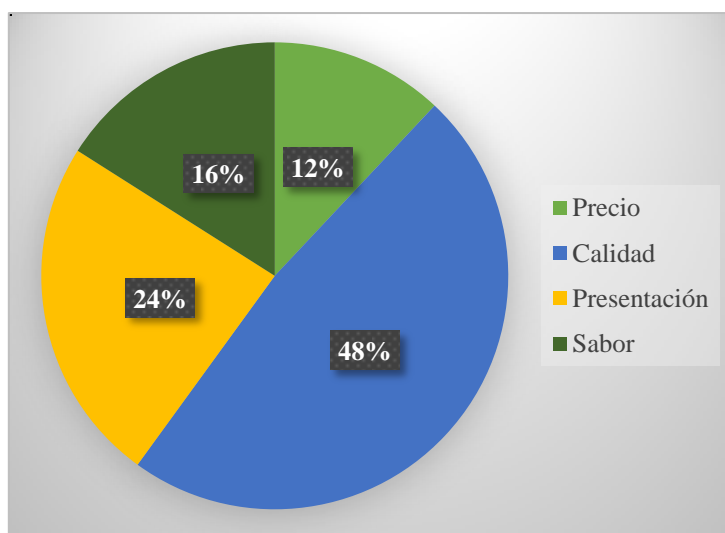


Gráfico 30-3. Preferencias antes de adquirir un producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

Del total de las personas encuestadas en el cantón Riobamba, el 48% aluden que la calidad es lo primero que observan al momento de adquirir el producto; el 24% menciona que la presentación toma en cuenta antes de comprar un producto lo cual debe ser atractivo a la vista del consumidor, el 16% adquiere un producto por su sabor y el 12% observa el precio al momento de adquirir un

producto debido a que buscan que el mismo esté al alcance de su poder adquisitivo. Se puede determinar que el producto elaborado debe ser de calidad y debe disponer una presentación e higiene impecable al momento de este ser ofertado a los consumidores.

11. ¿En qué lugar le gustaría adquirir el producto?

Tabla 32-3: Lugares de preferencia para la compra del producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Matriz	8	5.33%
Tiendas	86	57.33%
Supermercados	35	23.33%
Quioscos	5	3.33%
A domicilio	16	10.67%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

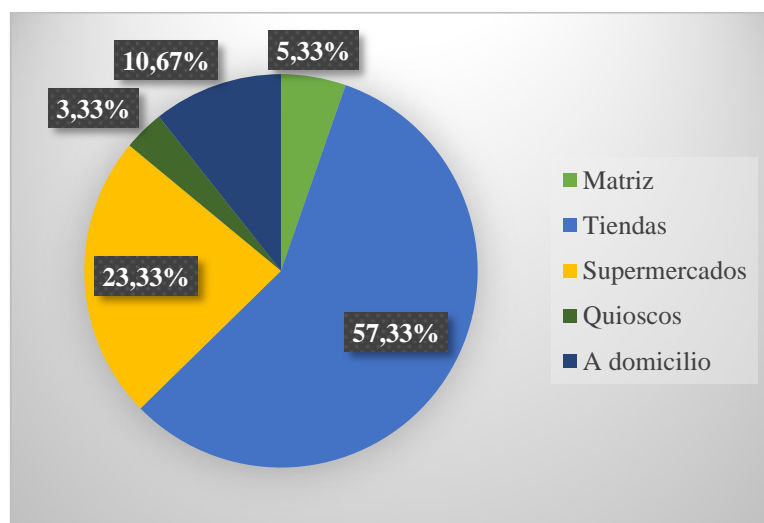


Gráfico 31-3. Lugares de preferencia para la compra del producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta realizada a la población del cantón Riobamba, se obtuvo que el 57.33% de las personas desean adquirir el producto en las tiendas porque es un medio de comercialización más

fácil y cercano, el 23.33% aluden que quieren obtener el producto en supermercados, el 10.67% a domicilio, el 5.33% en la empresa matriz y el 3.33% lo comprarían en los quioscos. Se puede determinar mediante los resultados obtenidos que las personas comprarían el producto en tiendas, debido a que son puntos o lugares cercanos que facilitaría la adquisición del mismo.

12. ¿Cómo le gustaría que sea comercializado el producto?

Tabla 33-3: Formas de comercialización del producto

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De forma personal	60	40.00%
Redes sociales y página web	86	57.33%
Vía telefónica	4	2.67%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

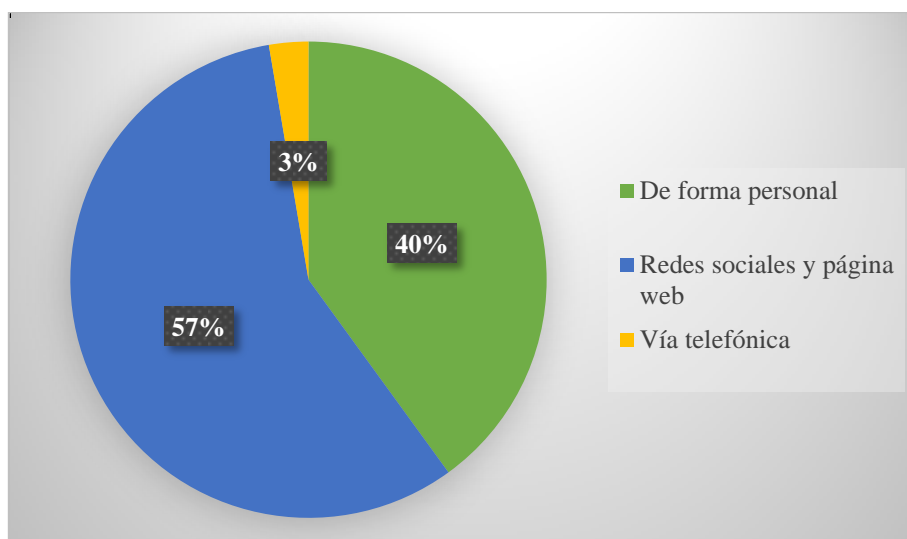


Gráfico 32-3. Formas de comercialización del producto

Realizado por: Orozco, J. 2021

Interpretación:

De las encuestas realizadas a la población del cantón Riobamba, el 57% de las personas les gustaría que el producto sea comercializado por redes sociales y páginas web porque es un medio de comunicación que frecuentemente es utilizado lo cual permitiría que los consumidores conozcan más del producto y de sus precios, el 40% les gustaría que sea comercializado de forma personal y

el 3% por vía telefónica. Por lo que se puede determinar que el medio de comunicación para obtener una eficiente comercialización y a la vez realizar publicidad son las redes sociales y mediante una página web que proporcione toda la información de la microempresa.

Análisis:

El 81% de la población del cantón Riobamba consume dulce de guayaba, el 87% le gustaría consumir dulce de guayaba con stevia, consume este producto con una frecuencia de una vez por semana de una cantidad de 20 a 40 gramos, lo que determina que las personas no consumen con mayor frecuencia, considerando este producto como un bocadillo que de vez en cuando se lo consume. En cuestión de gustos a esta población le hace más agradable comprar este producto en un material plástico con una aceptación del 39% debido a que es un material más durable y del 27% en madera por la tradición de que este producto siempre ha sido presentado en este material, que a la vista de los consumidores es atractivo; con respecto a la forma con un 28% de aceptación para ambas les gustaría en barras y personalizado en base a los requerimientos y necesidades de los mismos y que el precio del producto se encuentre entre los cincuenta centavos hasta los dos dólares con cincuenta centavos con una aceptación del 57%, siendo este un precio al alcance del bolsillo del consumidor. El medio de comunicación por el cual desea el 57% de los consumidores que sea comercializado, dando a conocer el producto y los precios son por las redes sociales como facebook e instagram y página web de la microempresa y que la adquisición del mismo con un 57% de aceptación, sea en tiendas de barrios porque son puntos cercanos a las personas en donde habitualmente compran la mayor parte de sus dulces o golosinas.

ENTREVISTA REALIZADA AL PROPIETARIO DE LA MICROEMPRESA DE DULCES DE GAUAYABA “ROSITA”, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

1. ¿Su negocio de Dulces de Guayaba “Rosita” cuenta con un Modelo de Negocios?

No cuento con un modelo de negocio porque la microempresa comenzó como un oficio artesanal, en el cual se trabajaba para generar dinero que ayude a solventar los gastos familiares.

2. ¿Usted cree que la falta de una estructura orgánica no permite tener control y autoridad de la operatividad del negocio?

Sí, porque la falta de esta estructura orgánica no ha permitido conocer quien informa a quién y ello ha hecho que la operatividad del negocio sea deficiente.

3. ¿Cuenta con la maquinaria y herramientas necesarias para el funcionamiento del negocio?

Sí cuento con la maquinaria y herramientas oportuna, sin embargo, es necesario implementar maquinaria moderna que nos permita minimizar tiempo y recursos y así tener una mejor producción.

4. ¿Su negocio cuenta con un marco estratégico que contenga misión, visión, valores y principios?

No cuento con un marco estratégico por la falta de recursos que no permiten realizar este estudio, además de ello porque este negocio solo funciona de una forma tradicional y nunca se ha proyectado a ser una empresa grande en el mercado.

5. ¿Usted piensa que las estrategias y metas propuestas para el negocio le han permitido obtener mayor acogida y reconocimiento en el mercado?

Debido a que el negocio familiar es manejado de forma empírica, no se han implementado estrategias o metas que ayuden al desarrollo de la misma.

6. ¿Existe dentro del ámbito laboral una buena comunicación inclusiva que permita mejorar el desempeño de los trabajadores?

Sí, porque es indispensable mantener una buena comunicación con los clientes para de esa manera saber sus necesidades y con ello satisfacerlas, así mismo los trabajadores saben comunicarse con respeto, lo que ayuda a evitar problemas internos que no pongan en riesgo el prestigio y reconocimiento que tiene actualmente la microempresa.

7. ¿Cuáles son los factores positivos que tiene el negocio?

Los factores positivos que tiene el negocio es principalmente el eficiente servicio que se le brinda al cliente ya que ellos son un pilar fundamental para que la microempresa siga funcionando y la buena calidad y el cumplimiento de la entrega del producto.

8. ¿Cuáles son los factores negativos que tiene el negocio?

Una de las principales desventajas que tiene el negocio es la falta de producción de otros dulces, haciendo que la empresa sea intermediaria para la venta de otros productos que exigen los clientes y la competencia que produce el mismo producto con precios bajos y menos calidad.

9. ¿Considera usted que la falta de un Modelo de Negocios afecta al desarrollo y crecimiento de la microempresa?

Si porque al no disponer de un modelo de negocios que ayude a determinar estrategias y planes de comercialización, producción y ventas, afecta principalmente a la rentabilidad de la microempresa y al desarrollo de la misma en el mercado.

10. ¿Considera usted que como propietario de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” que la implementación de un Modelo de Negocio ayudará a mejorar la administración y a generar mayor rentabilidad?

Sí, porque un modelo de negocio ayudará a que la microempresa tenga bien fundamentado sus objetivos, estrategias y planes de mejora y en base a ello mejore su producción y por ende mejorar sus ingresos económicos.

Análisis:

El propietario de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, manifiesta que no cuentan con un modelo de negocio porque este oficio comenzó de forma artesanal y como un medio para solventar todas sus necesidades básicas, es por ello que no cuentan tampoco con una estructura orgánica que les ayude a tener control y autoridad sobre toda la operatividad del negocio, es así que la falta de un marco estratégico ha hecho que la organización no se pueda proyectar hacia el futuro y menos aún avanzar en su crecimiento, por lo cual se determina que este negocio familiar es manejado de forma empírica, a pesar de que cuenta con la maquinaria y herramientas oportunas para la operatividad, es necesario la implementación de maquinaria con una mayor tecnología que les permita minimizar tiempo y mejorar la producción, además, la buena comunicación inclusiva entre todos los que integran la organización ha permitido mejorar el desempeño de los trabajadores y evitar problemas laborales o personales.

En base al criterio del dueño de la microempresa piensa que los factores positivos del negocio es el eficiente servicio que les brinda a los clientes con la variedad de productos que oferta en el

mercado, los mismos que mantienen una buena calidad y al momento de su entrega se lo realiza en las mejores condiciones, sin embargo también cuenta con factores negativos como la falta de especialización en la producción de otros dulces o golosinas y la competencia que fabrica el mismo producto con menor precio y mala calidad.

Por todas esas deficiencias es indispensable la aplicación de un modelo de negocio que permita establecer estrategias, objetivos, metas y planes para todas las áreas y por medio de ello mejorar la producción y generar mayor rentabilidad.

3.2 Discusión de Resultados

En base a la encuesta realizada a los clientes se determina que se encuentran satisfechos con el producto y el precio que maneja la microempresa, a pesar de que existe una fuerte competencia en el mercado como son las fábricas que se encuentran en la ciudad de Ambato y Baños, sin embargo el dulce de guayaba de la microempresa “Rosita”, se mantiene en el mercado por la calidad, debido a que sus componentes y la manera en que lo producen, se mantienen en la misma forma, se conservan en buen estado y su sabor no cambia al pasar el tiempo. Es por ello que los comerciantes que vienen a ser los principales clientes de la microempresa prefieren comprar este producto de calidad ya que es un producto garantizado y de buena presentación que lleva tanto su etiqueta como su registro sanitario. Adicionalmente a esto se verifica que la mayoría de sus clientes son de género femenino mayores de edad, esto es porque los lugares en donde se venden son en centros turísticos y las vendedoras son las que atraen y venden el producto, además la mayor parte de la producción es comercializada en la provincia de Pichincha como en Quito, El Quinche y Cayambe.

Por medio de la encuesta aplicada a los colaboradores se evidencia la necesidad de contar con un Modelo de Negocios que permita contrarrestar las deficiencias administrativas, en la falta de la misión, visión y estructura orgánica del negocio, en base a todas estas carencias se refleja un futuro incierto del negocio. A pesar de que la organización se maneja de manera empírica los colaboradores tienen bien en claro sus funciones, cuentan con los implementos y herramientas necesarias para su trabajo y existe una buena comunicación, pero la aplicación de un modelo de negocio permitirá mejorar el área de producción, ventas y comercialización. La aplicación de modelos de negocios es comprobada por varias empresas grandes que lo han aplicado como por ejemplo Nestlé, Bimbo que han llegado al éxito manteniéndose y destacándose en el mercado.

De acuerdo a la encuesta realizada a los consumidores a nivel local la mayor parte de ellos son mujeres, solteras mayores de edad que compran este producto y les gustaría que exista el dulce de guayaba con stevia, que es una de las ideas que se plantea para direccionarse a otro tipo de segmento y captar mayores consumidores, siendo esta una propuesta que anteriormente ha sido

investigada con otros tipos de dulces o mermeladas dando este su aceptación y viabilidad dentro del mercado. La presentación del producto lo requieren en material de plástico y de madera y que sea vendido en tiendas lo cual la microempresa deberá implementar estrategias de comercialización y de marketing digital que les permita llegar a estos puntos de venta.

De la entrevista realizada al Gerente se concluye que la microempresa no cuenta con un modelo de negocios, debido a que no cuenta con un marco estratégico que lleve a la organización a tener claro su razón de ser y sus objetivos al futuro, no determina estrategias y metas, así mismo no dispone de una estructura orgánica que les permita tener control y autoridad de la operatividad, todo esto conlleva a que el negocio no pueda obtener una mayor acogida y reconocimiento en el mercado y de esa manera no incrementar ventas e ingresos significativos.

Por lo determinado anteriormente es necesario diseñar un Modelo de Negocios que mejore la rentabilidad empresarial y eficiencia de los procesos de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” de la ciudad de Riobamba.

3.3 Propuesta

3.3.1 *Reseña Histórica de la microempresa*

La entidad se fundó en el año 2017 después de separarse de la microempresa de Dulces de Guayaba “La Riobambeñita”, que fue consolidado como un negocio familiar, el cual tiene sus orígenes desde generaciones atrás y los fundadores son la Sra. Luz Pachacama y el Sr. Eduardo Cujilema, quienes se dedicaron a fabricar y comercializar el dulce de guayaba en los diferentes lugares del país, específicamente en sitios turísticos y ferias.

El negocio es manejado de forma empírica desde su constitución y su principal producto es el dulce de guayaba y el manjar de leche que es fabricado en cierta temporada, es así que es comercializado en varias ciudades del país, pero principalmente en Baños, Guayaquil, Quito y Cuenca, en los cuales existen puntos turísticos o terminales terrestres; además se dedica a la compra y venta de otros productos como melcochas, turón, ajonjolí, maní, cocada, paletas, entre otros, actividad que le permite generar ingresos extras.

3.3.2 Modelo Canvas

Tabla 34-3: Modelo Canvas para la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”

Socios clave Proveedores: comerciantes de frutas, distribuidoras comerciales, distribuidoras de plástico, distribuidora de gas, comercial de productos químicos.	Actividades clave Provisión de la materia prima (fruta, endulzante) Selección de la fruta Elaboración del producto Enfriamiento del producto Empaquetar el dulce Control de calidad Almacenamiento Distribución del producto final	Propuesta de valor Dulce hecho a base de pura pulpa de la fruta (guayaba), con una diversidad de modelos y formas con el producto. Línea de productos dietéticos con la utilización del edulcorante stevia Especialización en la fabricación de dulces tradicionales.	Relaciones con clientes Aplicación de la co-creación y feedback haciendo participes a los clientes para satisfacer las necesidades a base de sus requerimientos con nuevos productos, combinaciones, presentación o sabores. Entrega del producto a domicilio Página social de la microempresa en facebook.	Segmentos de cliente Niños de 5-12 años Adolescentes de 13- 19 años Adultos 20- 60 años Población que consume productos dietéticos Comerciantes Panaderías
	Recursos clave Físicos: Maquinaria para la extracción de la pulpa de la fruta y elaboración del producto. Humano: operadores, administrador y contador Intelectual: Patente de la marca del producto Financieros: préstamo de una entidad financiera y capital social		Canales Canceles de los terminales Tiendas de barrio Minimarket Supermercados Stands en lugares turísticos Entrega a domicilio	
Estructura de costes Costos fijos: sueldos, servicios básicos, maquinaria y transporte Costos variables: materia prima, encomiendas, publicidad			Fuentes de ingresos Efectivo Crédito para clientes calificados	

Fuente: Touza, 2019

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.3 Descripción del negocio

3.3.3.1 Misión

Microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de un producto rico, nutricional y de alta calidad para nuestros consumidores y comprometidos a mejorar la productividad y rentabilidad de la organización.

3.3.3.2 Visión

En el 2025 llegar a ser una empresa líder y posicionada en el mercado nacional, distinguiéndose por la variedad de presentaciones, sabores, calidad y precio.

3.3.3.3 Valores

- Disciplina: Cumplir adecuadamente con los objetivos y metas propuestas
- Compromiso: Estar al tanto con el interés de los clientes, adecuándonos a las necesidades y requerimientos de los mismos
- Honestidad: Ofrecer un producto de buena calidad y que la misma cubra las necesidades del cliente.
- Excelencia: Trabajar con profesionalismo y dedicación en las actividades del negocio.
- Calidad: Brindar al consumidor un producto de calidad

3.3.4 Análisis FODA

3.3.4.1 Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 35-3: Matriz MEFE de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Existencia de varios segmentos de mercado	0.05	3	0.15
O2. Disponibilidad de maquinaria con alta tecnología para la automatización de procesos	0.10	2	0.20
O3. Alianzas con otras empresas dedicadas a la elaboración de dulces	0.05	2	0.10
O4. Inversionistas	0.09	2	0.18
O5. Reactivación del turismo	0.06	2	0.12
O6. Varios proveedores a nivel nacional	0.10	3	0.30
Total Oportunidades			1.05
AMENAZAS			
A1. Crisis económica del país	0.09	3	0.27
A2. Desempleo creciente	0.09	2	0.18
A3. La competencia que ofrece productos similares a bajos precios	0.10	4	0.40
A4. Aplicación de impuestos	0.07	3	0.21

A5. Pandemia Mundial Coronavirus	0.10	2	0.20
A6. Políticas Salariales	0.05	2	0.10
A7. Cambio de gobernantes	0.05	3	0.15
Total Amenazas			1.51
TOTAL	1		2.56

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Interpretación:

El total de la matriz MEFE es de 2.56, que se encuentra por encima del nivel promedio (2.5); lo que evidencia que las estrategias del negocio son aprovechadas, permitiendo esto contrarrestar en parte las amenazas.

3.3.4.2 *Matriz de evaluación de factores internos*

Tabla 36-3: Matriz MEFI de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
F1. Producto que no contiene conservantes químicos, de buen sabor y fresco	0.15	4	0.60
F2. Alta calidad del producto	0.10	3	0.30
F3. Buena comunicación	0.07	3	0.21
F4. Trabajo en equipo	0.06	3	0.18
F5. Eficiente servicio al cliente	0.08	3	0.24
F6. Infraestructura adecuada para la operatividad de la microempresa	0.05	2	0.10
Total Fortalezas			1.63
DEBILIDADES			
D1. Elevadas cuentas por cobrar	0.07	4	0.28
D2. Inexistencia de control del inventario	0.04	4	0.16
D3. Falta de variedad de productos	0.07	3	0.21
D4. Gestión de aprovisionamiento de materia prima	0.09	4	0.36
D5. Ineficiente maquinaria para la elaboración del producto	0.08	3	0.24
D6. No disponer de una estructura orgánica y funcional	0.07	3	0.21
D7. Carencia de publicidad y marketing para promover y dar a conocer el producto en el mercado nacional	0.07	3	0.21
Total Debilidades			1.67
TOTAL	1		3.30

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Interpretación:

El total de la matriz MEFI es de 3.30, el cual se encuentra por arriba de 2.5, lo que indica que la microempresa tiene una posición interna sólida, dando a notar que las fortalezas son aprovechadas con el fin de contrarrestar las debilidades, sin embargo, no se logra resolver de manera oportuna estos factores negativos.

3.3.5 Fuerzas competitivas

3.3.5.1 Rivalidad entre los competidores

Actualmente existe una infinidad de microempresas dedicadas a la elaboración de dulce de guayaba, las cuales se encuentran principalmente en la ciudad de Baños y Ambato, negocios que son reconocidos por el lugar turístico en el que se ubican y por la diversidad de productos que elaboran como melcocha, arropé de mora, maní, etc. Los negocios más nombrados de estas localidades son la Dulcería El Guayabal, Dulcería Danita, La casa del dulce de Don Ayora, entre otros, siendo estos los principales competidores más que todo en el precio. Este dulce de guayaba desde el más pequeño tiene un precio de 0.50 centavos, al más grande de \$3.00

3.3.5.2 Amenaza de productos sustitutos

El producto sustituto para el dulce de guayaba sería principalmente la mermelada de guayaba, debido a que tiene el mismo sabor y contiene los mismos ingredientes, lo único que lo diferencia del dulce es la textura, debido a que la mermelada es líquida y el dulce es sólido.

3.3.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Las principales materias primas que se requerirán para la elaboración del dulce son la guayaba, la azúcar, el colorante y el edulcorante natural que se utilizará para la nueva línea de producto, por lo que la elección de los proveedores se efectuará en base a la calidad de los productos, el precio de los insumos, la responsabilidad, la rapidez, la entrega en buenas condiciones y la entrega de la factura.

Las negociaciones con los proveedores se realizarán a corto plazo, haciendo que el precio de los insumos se mantenga en el período de un año, puesto que se puede cambiar de proveedores debido a que existe una cartera de proveedores amplia para el abastecimiento de la azúcar y la guayaba, mientras que para la stevia se tiene muy pocos proveedores de este edulcorante natural por lo cual para este producto se realizaría negociaciones a largo plazo.

Además, se efectuará negociaciones con los productores directos de la fruta (guayaba), dejado a un lado a los intermediarios y con el objetivo de pagar precios justos y razonados a estos productores que vendrán los asociados del negocio.

3.3.5.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes principalmente serán los comerciantes que tienen negocios en cancelas de los terminales, stand en lugares turísticos, tiendas de barrio, panaderías, minimarket y supermercados, los mismos que comercializarán este producto en sus lugares de venta para de esa forma llegar al consumidor quienes serán los niños de 5 a 12 años, adolescentes de 13 a 19 años, adultos de 20 a 60 años y la población que consume productos dietéticos para cuidar su salud.

De esta manera los compradores siempre tendrán el poder de negociación frente a los vendedores, los cuales deberán enfocarse en satisfacer las necesidades de los compradores y cumplir con sus requerimientos para buscar una mayor captación de cliente y su respectiva fidelización.

3.3.5.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Los nuevos competidores podrían ser las industrias grandes que elaboran dulces, debido a que por las maquinarias ellos pueden fabricar este tipo de producto a un menor coste, haciendo que esta tenga una mayor ventaja ante las empresas o negocios pequeños. Además, las empresas industrializadas tienen experiencia, capital y principalmente su marca es reconocida lo cual ayuda a que sea más fácil su ingreso a un mercado.

3.3.6 Matriz FODA

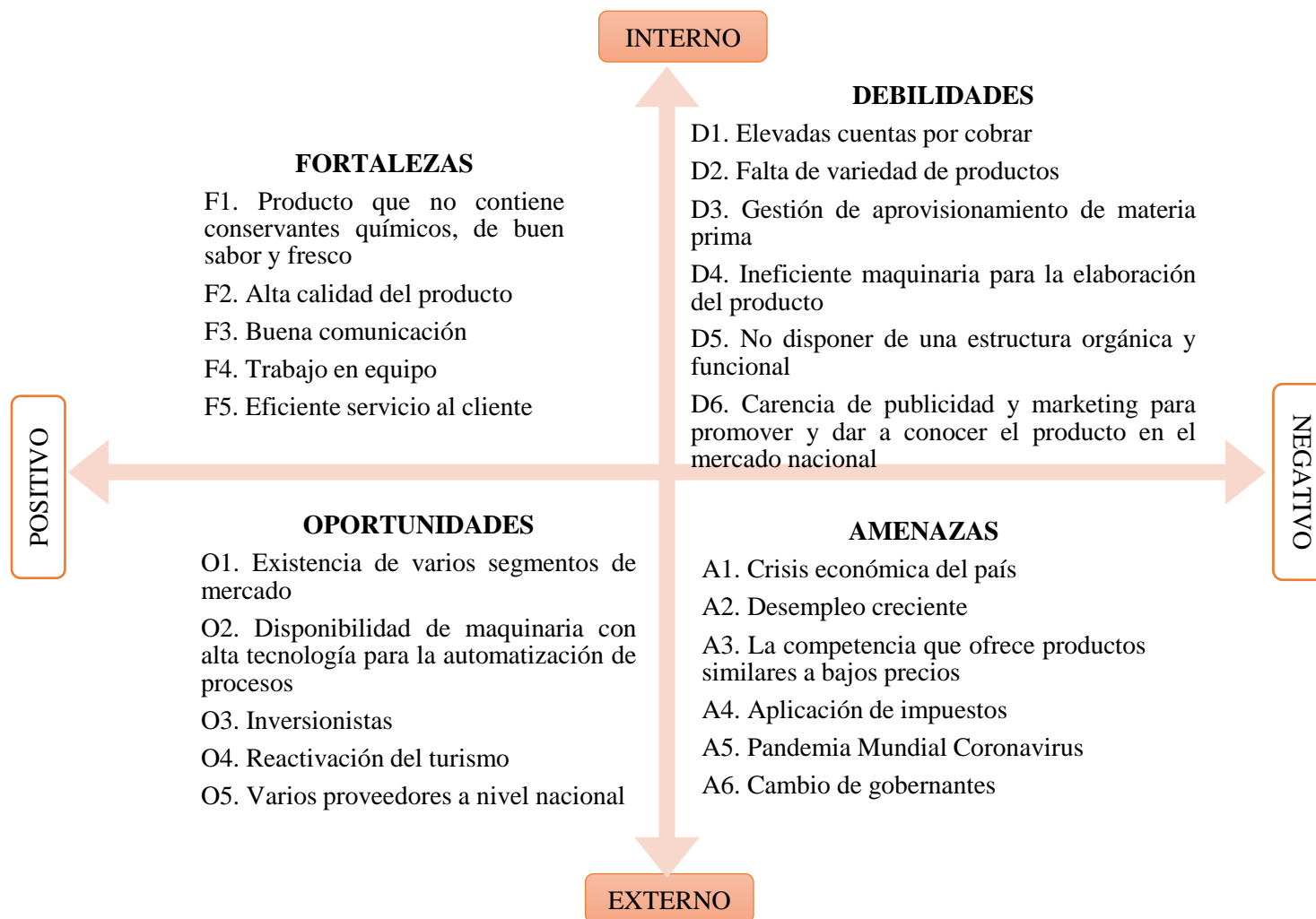


Gráfico 33-3. Matriz FODA

Realizado por: Orozco, J. 2021

Tabla 37-3: Análisis FODA de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”

ANÁLISIS INTERNO/EXTERNO	FO-FA	DO-DA
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Producto que no contiene conservantes químicos, de buen sabor y fresco.</p> <p>F2. Alta calidad del producto.</p> <p>F3. Buena comunicación.</p> <p>F4. Trabajo en equipo.</p> <p>F5. Eficiente servicio al cliente.</p>	<p>D1. Elevadas cuentas por cobrar.</p> <p>D2. Falta de variedad de productos.</p> <p>D3. Gestión de aprovisionamiento de materia prima.</p> <p>D4. Ineficiente maquinaria para la elaboración del producto.</p> <p>D5. No disponer de una estructura orgánica y funcional.</p> <p>D6. Carencia de publicidad y marketing para promover y dar a conocer el producto en el mercado nacional.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Existencia de varios segmentos de mercado</p> <p>O2. Disponibilidad de maquinaria con alta tecnología para la automatización de procesos</p> <p>O3. Inversionistas</p> <p>O4. Reactivación del turismo</p> <p>O5. Varios proveedores a nivel nacional</p>	<p>F1-O1 Crear una línea de productos para personas que cuidan de su estado de salud.</p> <p>F2, F5-O2 Realizar un préstamo bancario en la CFN para adquirir maquinaria nueva que ayude a optimizar tiempo y recursos, lo que generará un producto de mejor calidad y así satisfacer los requerimientos de los clientes.</p>	<p>D1-O4. Para recuperar la cartera vencida de los clientes se realizará renegociaciones de las deudas en base a su situación económica actual, debido a que la reactivación del turismo permitirá que los clientes generen ingresos.</p> <p>D6-O3. Crear una página web de la microempresa en donde se encontrará toda la información del negocio como el nacimiento del emprendimiento, productos, precios, promociones, contactos y ubicación, lo que ayudará a llegar a las personas y captar inversionistas.</p> <p>D3-O5. Aumentar el portafolio de proveedores, los cuales tengan materia prima de calidad a buen precio.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Crisis económica del país</p> <p>A2. Desempleo creciente</p> <p>A3. La competencia que ofrece productos similares a bajos precios.</p> <p>A4. Aplicación de impuestos</p> <p>A5. Pandemia Mundial Coronavirus</p> <p>A6. Cambio de gobernantes</p>	<p>F1- A2 Ingresar a los segmentos de los supermercados con la línea de productos tradicional y la nueva línea de productos para personas que cuidan su salud, lo que conllevará a incrementar la demanda, haciendo que inmediatamente se requiera de personal.</p> <p>F2-A3 Venta del producto en base a precios y promociones de 2x1.</p> <p>F5-A5. Entrega del producto a domicilio con todas las normas y equipamiento de bioseguridad, evitando que tanto el cliente como el personal encargado de la entrega del producto pueda contraer el virus.</p>	<p>D2 -A3 Alianzas con las microempresas que generan los mismos productos y que a su vez realizan otros diferentes productos.</p> <p>D6-A3 Difundir los beneficios nutricionales que tiene el producto tradicional como el producto fitness frente a la competencia mediante post o anuncios publicitarios en redes sociales como facebook, instagram y tik tok.</p>

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.7 Plan de Acción

3.3.7.1 Corto Plazo

Tabla 38-3: Plan de Acción de corto plazo de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”

Estrategia	Responsable	Fecha	Actividades	Presupuesto
Crear una línea de productos para personas que cuidan de su estado de salud.	Jefe de Producción	01-07-2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar un estudio de mercado para la nueva línea de productos. ✓ Realizar muestras del producto para verificar su sabor, color y presentación. ✓ Ejecutar publicidad sobre la nueva línea de productos en las redes sociales como facebook, instagram y tik tok. ✓ Buscar proveedores que nos garanticen materia prima de calidad y a buen precio. 	\$500,00
Realizar un préstamo bancario en BanEcuador para adquirir maquinaria nueva que ayude a optimizar tiempo y recursos, lo que generará un producto de mejor calidad y así satisfacer los requerimientos de los clientes.	Gerente	15-06-2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un análisis financiero de la microempresa. ✓ Averiguar los tipos de créditos que tiene BanEcuador recurriendo a la institución financiera. ✓ Realizar los trámites y papeleo que se necesita para obtener el crédito bancario. 	\$5.000,00
Entrega del producto a domicilio con todas las normas y equipamiento de bioseguridad, evitando que tanto el cliente como el personal encargado de la entrega del producto pueda contraer el virus.	Operario	07-06-2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la prueba de covid cada mes a la persona que realizará las entregas. ✓ Comprar una moto y una caja para reparto. ✓ Adquirir todos los implementos y equipos de protección como mascarillas N95, alcohol, antiséptico, protector ocular, guantes, overol de bioseguridad. ✓ Planificar día a día la ruta que debe realizar la persona encargada. 	\$ 875,00
Para recuperar la cartera vencida de los clientes se realizará renegociaciones de las deudas en base a su	Jefe de Ventas y Comercialización	01-06-2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar y enlistar los clientes con los respectivos montos que tienen pendiente de cobrar. 	\$ 50,00

situación económica actual, debido a que la reactivación del turismo permitirá que los clientes generen ingresos.			✓ Realizar la renegociación con cada cliente, determinado fechas y montos a pagar mensualmente.	
Crear una página web de la microempresa en donde se encontrará toda la información del negocio como el nacimiento del emprendimiento, productos, precios, promociones, contactos y ubicación, lo que ayudará a llegar a las personas y captar inversionistas.	Gerente	03-05-2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratar el servicio del diseño de un sitio web. ✓ Instalar una oficina con todos los equipos e implementos necesarios. ✓ Diseñar la página web del negocio con Wix. ✓ Elegir la plantilla y personalizar el diseño de la página web. ✓ Publicar y monitorear la página web del negocio online. 	\$ 198,92
Aumentar el portafolio de proveedores, los cuales tengan materia prima de calidad a buen precio.	Jefe de Producción	03-05-2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Averiguar y contactarse con los fabricantes de la materia prima. ✓ Cotizar precios y calidad de la materia prima de cada uno de los proveedores. ✓ Determinar los principales y secundarios proveedores. 	\$ 25,00
Difundir los beneficios nutricionales que tiene el producto tradicional como el producto fitness frente a la competencia mediante post o anuncios publicitarios en redes sociales como facebook, instagram y tik tok.	Gerente	10-05-2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear cuentas del negocio en facebook, instagram y tik tok. ✓ Administrar y comenzar a compartir el sitio web en las redes sociales. ✓ Diseñar post y anuncios publicitarios con el programa Canvas 	\$119,99 anual

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.7.2 Mediano Plazo

Tabla 39-3: Plan de Acción de mediano plazo de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”

Estrategia	Responsable	Fecha	Actividades	Presupuesto
Ingresar a los segmentos de los supermercados con la línea de productos tradicional y la nueva línea de productos para personas que cuidan su salud, lo que conllevará a incrementar la demanda, haciendo que inmediatamente se requiera de personal.	Jefe de Ventas y Comercialización	08-08-2022	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigar que se requiere para poder hacer negociaciones con el segmento de supermercados. ✓ Adquirir el código de barras para los productos. ✓ Realizar una convocatoria de reclutamiento de personal. ✓ Seleccionar el personal idóneo para la elaboración del producto. 	\$ 60,00
Venta del producto en base a precios y promociones de 2x1.	Gerente Jefe de Ventas y Comercialización	14-11-2022	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difundir en las redes sociales como facebook, instagram y tik tok, la promoción del producto. ✓ Empacar en fundas plásticas transparentes los dos productos y respectivamente colocar el precio de promoción. 	\$ 50,00

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.7.3 Largo Plazo

Tabla 40-3: Plan de Acción de largo plazo de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”

Estrategia	Responsable	Fecha	Actividades	Presupuesto
Alianzas con las microempresas que generan los mismos productos y que a su vez realizan otros diferentes productos.	Gerente	01-06-2024	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar y definir aliados potenciales para el negocio. ✓ Realizar reuniones con estas microempresas para tratar asuntos de negocios que beneficien a las dos partes. ✓ Definir en los acuerdos entre las partes el fortalecer la producción y el crecimiento de las mismas. 	\$ 100,00

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.8 Plan de Marketing

3.3.8.1 Marketing mix

El producto

El negocio tiene como actividad principal la elaboración y comercialización de dulces de guayaba, la cual brindará beneficios vitamínicos que ayude al cuidado y salud de las personas, la misma contará con la respectiva infraestructura, maquinaria, capital, personal y permisos correspondientes para el funcionamiento de la entidad. Este emprendimiento creará fuentes de trabajo para la ciudad de Riobamba al requerir personal para la realización de las actividades dentro del negocio y de esta manera mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

El producto será comercializado en pedazos en forma rectangular, en figuras de personajes animados que atraigan al consumidor y dispondrá de presentaciones de 25g.

Eslogan

Es un lema que identifica al negocio con el resto de la competencia, fortalece y posiciona al producto dentro del mercado describiendo sus beneficios y atributos de forma corta y precisa, siendo el eslogan el siguiente:

“Endulza tu vida, fortalece tu salud”

Con este eslogan se quiere captar la atención de las personas que les gusta consumir dulces tradicionales que les brinda energía y aportes nutricionales por sus ingredientes.

Imagotipo

El imagotipo es un diseño gráfico que muestra la imagen corporativa e identifica la marca de un producto, en el cual sus formas, colores, figuras y texto da a conocer a la microempresa. Por lo tanto, la imagen representa la fruta de guayaba, las hojas de stevia, el nombre de la microempresa y el número de contacto.



Figura 1-3. Imagotipo de la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Etiqueta

La etiqueta sirve para identificar, distinguir y explicar sobre el producto o bien ofertado en un mercado, en el cual estará la marca, el logotipo, el eslogan, la fecha de elaboración y de expiración, la tabla nutricional, los ingredientes, el semáforo, entre otros aspectos. Todo esto se realiza para cumplir con todas las leyes y normativas establecidas para el funcionamiento de la entidad productiva.

Información Nutricional	
Tamaño por porción: 50g Porciones por envase: Aprox. 2	
Cantidad por Porción Energía (calorías): 189kj (45Cal) Energía de la grasa: 147kj (35Cal)	
% Valor diario	
Grasa total 0g	0%
Grasa saturada 0g	0%
Grasa monoinsaturada	
Grasa trans 0g	0%
Coolesterol 0mg	0%
Sodio 5mg	0%
Carbohidratos totales 5.8g	2%
Azúcares 5.8g	
Fibra dietética 1g	
Proteína 1g	0%
Vitamina C 183,50 mg	Calcio 20mg
Vitamina B1 0,05mg	Magnesio 10mg
Vitamina B2 0,05mg	Fosforo 25mg
Vitamina B3 1,20mg	Sodio 3mg
Vitamina B6 0,14 mg	Hierro 0,31mg
	Zinc 0,23mg

SEMAFORO:
MEDIO AZÚCAR
MEDIO GRASA
BAJO SODIO

Ingredientes:
Pulpa de guayaba, azúcar y colorante rojo 40.

Elaborado por:
Dulces de Guayaba "Rosita"
Riobamba-Ecuador
DulcesdeGuayabaRosita@gmail.com

Not. Sanitario:
3456-ALN-0523.
Fecha Elab: 18-05-2021
Fecha Venc: 18-08-2021
P.V.P:

0989382140/0979201637

78 81234 50012

Figura 2-3. Etiqueta de la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

Precio

El precio es un factor importante dentro del mercado, por lo cual es necesario implementar estrategias de precios que ayuden al crecimiento de la demanda y que estén al acceso del bolsillo del consumidor, al igual que este debe estar a un valor competitivo con el resto de las microempresas que ofertan el mismo producto.

Por medio de las encuestas aplicadas a la población de la ciudad de Riobamba se pudo determinar el precio que es aceptado por la misma, en el cual están dispuestos a pagar un valor desde 0,50 ctvs. hasta un \$1, 50 por el pedazo de dulce de guayaba sea en una forma de cuadrado, en figuras o en otras presentaciones. Por lo tanto, se ha determinado que el precio al por menor de una barra de dulce de guayaba de 25g es de \$1,00.

Sin embargo, se piensa crear una línea de dulces con stevia para personas que cuidan de su salud, es por ello que el precio al por menor de la barra de dulce de 25g será de \$1,50, por cada uno.

Plaza

Para la comercialización de los dulces de guayaba en fundas de plástico transparente de 25g, se realizará por algunos canales existentes dentro del mercado.

- El primer canal será de forma directa con el consumidor, donde el mismo pueda disponer o comprar al negocio por medio de su local que se encontrará ubicado en la matriz.
- El segundo canal será a través de intermediarios que serán los clientes de la empresa, los cuales venderán el producto en sus tiendas, mercados, cancelas de los terminales, confiterías y supermercados de la ciudad de Riobamba para que de esta forma llegue a los consumidores finales.
- El tercer canal podría ser la distribución del producto en lugares económicamente activos como Guayaquil, Quito, Cuenca y Baños, en donde se ofertará a los dueños de locales comerciales que venden dulces en los terminales y en los mercados más grandes de estas ciudades.

Promoción

La promoción es una de las formas de dar a conocer el producto dentro del mercado y de esta manera captar clientes que estén dispuestos a comprar y comercializar en sus negocios y así este llegue al consumidor. Para lo cual se realizará publicidad mediante medios conocidos como:

- **Redes sociales** que son manejadas y visitadas por muchas personas a nivel mundial, por ello se creará cuentas en Facebook, Twiter, Instagram y WhatsApp con el imagotipo de la microempresa en el cual estará todos los productos en sus diferentes tamaños y formas con

su respectivo precio. Además, se realizará un video que será subido a YouTube que durará 5 minutos el cual hablará sobre la microempresa y el producto en oferta, su precio y los beneficios nutricionales.

- **Página web** por medio del cual se dará a conocer los productos que ofrece la microempresa y habrá un espacio donde los clientes puedan realizar quejas, inquietudes y opiniones.

3.3.9 Plan de Administración y Recursos Humanos

3.3.9.1 Organigrama Estructural

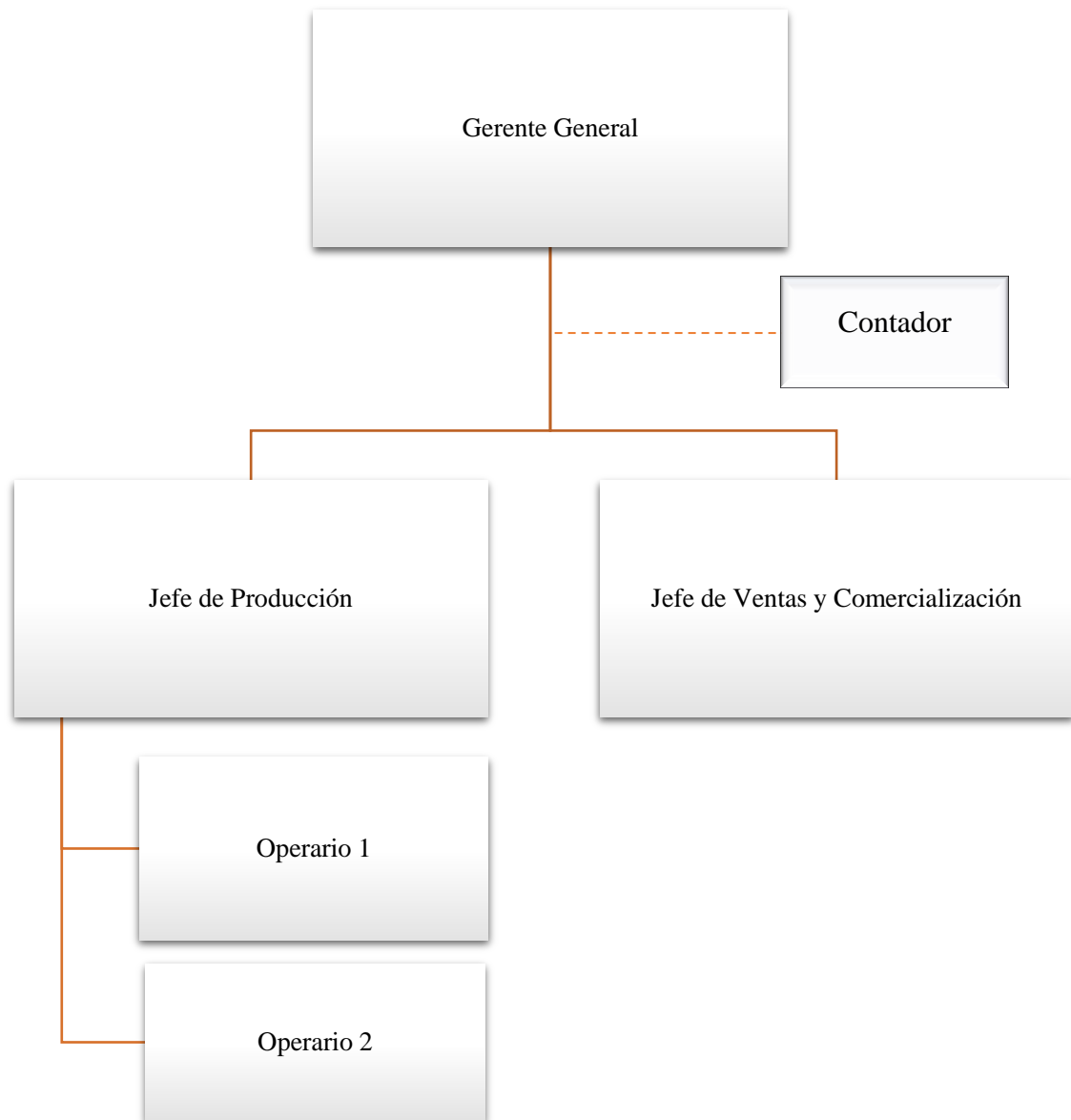


Gráfico 34-3. Organigrama Estructural de la microempresa

Realizado por: Orozco, J. 2021

3.3.9.2 Manual de Funciones

Actualmente toda empresa sea grande, mediana o pequeña necesita tener bien en claro todas las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada uno de los colaboradores, es por ello, que el manual de funciones permite identificar y describir el puesto, las funciones o tareas que debe realizar cada colaborador y el perfil de contratación.

Tabla 41-3: Manual de Funciones del cargo de Gerente General de la microempresa

FECHA:		DULCES DE GUAYABA “ROSITA”	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Unidad: Gerencia General			
Nivel: Ejecutivo		Cargo: Gerente General	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
El Gerente es el representante legal que coordina y direcciona todas las actividades y funciones de la entidad, además es el eje principal que toma decisiones con respecto al crecimiento y oportunidades que se presentan para el negocio.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Planificar, organizar, dirigir y controlar el negocio ○ Administrar los recursos de forma eficiente ○ Determinar objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo. ○ Dictaminar reglamentos, políticas y normas para el buen funcionamiento de la entidad. ○ Dirigir y liderar al personal del negocio ○ Coordinar las estrategias de marketing digital ○ Comunicar a los colaboradores sobre la evolución de la entidad ○ Seleccionar y contratar a los colaboradores 			
IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN			
Educación formal necesaria:		Título de tercer nivel en alguna de las carreras de administración, finanzas, economía o contabilidad.	
Conocimientos necesarios:		En administración de empresas, finanzas, economía, marketing, informática y contabilidad.	
Habilidades y Destrezas		Liderazgo y motivación Poder de negociación y convencimiento Buena comunicación con los colaboradores Generar confianza	
Elaboró: (Nombre)		Revisó: (Nombre)	Autorizó: (Nombre)
Firma		Firma	Firma

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Tabla 42-3: Manual de Funciones del cargo de Jefe de Producción de la microempresa

FECHA:		DULCES DE GUAYABA “ROSITA”	
I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Unidad: Departamento de Producción			
Nivel: Operativo		Cargo: Jefe de Producción	
II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de producción cumpliendo con todos los planes y utilizando eficientemente los recursos.			
III.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestionar los pedidos y proveedores ○ Organiza, dirige y controla el proceso de producción ○ Planificar y supervisar el trabajo de los operarios ○ Verificar y controlar el almacenamiento de materia prima ○ Supervisar el mantenimiento de la maquinaria productiva ○ Innovar y diseñar nuevos productos 			
IV.PERFIL DE CONTRATACIÓN			
Educación formal necesaria:		Título de tercer nivel en carreras a fines de administración de empresas, economía y negocios internacionales o finanzas	
Conocimientos necesarios:		Administración, planificación, alimentos, informática, leyes de seguridad y riesgo, supervisión y control de industria.	
Habilidades y Destrezas		Liderar trabajos en grupo Poder de negociación Facilidad de comunicación Motivador	
Elaboró: (Nombre)		Revisó: (Nombre)	Autorizó: (Nombre)
_____		_____	_____
Firma		Firma	Firma

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Tabla 43-3: Manual de Funciones del cargo de Operario de la microempresa

FECHA:		DULCES DE GUAYABA “ROSITA”	
I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Unidad: Departamento de Producción			
Nivel: Operativo		Cargo: Operario	
II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
Ejecutar todas las actividades del proceso productivo del negocio			
III.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Recibir la materia prima y materiales para el proceso productivo ○ Analizar y controlar la materia prima. ○ Ejecutar el pesado de la materia prima que interviene en la elaboración del producto ○ Colocar la pulpa de guayaba para el proceso de elaboración del dulce ○ Manejar la maquinaria y equipos para el proceso productivo ○ Cortar y verificar el peso correspondiente para cada producto ○ Empaquetar y etiquetar el dulce ○ Embalar y almacenar el producto 			
IV.PERFIL DE CONTRATACIÓN			
Educación formal necesaria:		Poseer título de bachiller	
Conocimientos necesarios:		Elaboración y manipulación de productos alimenticios y manejo de maquinaria	
Habilidades y Destrezas		Flexibilidad y rapidez Buena comunicación Responsable y disciplinado	
Elaboró: (Nombre)		Revisó: (Nombre)	Autorizó: (Nombre)
_____ Firma		_____ Firma	_____ Firma

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Tabla 44-3: Manual de Funciones del cargo de Jefe de Ventas y Comercialización de la microempresa

FECHA:	DULCES DE GUAYABA “ROSITA”	
I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad: Departamento de Ventas y Comercialización		
Nivel: Operativo	Cargo: Jefe de Ventas y Comercialización	
II.DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Es el máximo responsable de las ventas y comercialización del producto que oferta el negocio, además se focaliza en realizar planes de mercadeo para encontrar mercados a nivel nacional y por consiguiente atraer clientes y consumidores para la entidad.		
III.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Planificar programas de venta y comercialización. ○ Establecer los precios, descuentos, promociones, plazos de entrega de los productos conjuntamente con el gerente. ○ Determinar el presupuesto para campañas publicitarias. ○ Informar al gerente el nivel de ventas. ○ Distribuir y comercializar el producto dentro y fuera de la ciudad. 		
IV.PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Título de tercer nivel en administración de empresas o marketing.	
Conocimientos necesarios:	Estrategias de marketing, proyección de ventas y análisis de mercado.	
Habilidades y Destrezas	Iniciativa Buena comunicación Responsabilidad Resolver problemas Poder de negociación	
Elaboró: (Nombre)	Revisó: (Nombre)	Autorizó: (Nombre)
Firma	Firma	Firma

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.10 Plan de producción

3.3.10.1 Materiales, materia prima y proveedores del dulce de guayaba tradicional

Materiales y materia prima

Tabla 45-3: Costo de materia prima del dulce de guayaba tradicional

COSTO DE MATERIA PRIMA			
Materia Prima	Precio (USD/kg)	Cantidad total (kg/g)	Costo total (USD)
Guayaba	0,266	15	4,00
Azúcar Blanca	0,64	9	5,76
Colorante rojo 40	0,16	1 (gramo)	0,16
TOTAL			9,92
*El costo de materia prima es de \$9,92 para producir 63 barras de dulce de guayaba de 25g cada uno			

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Tabla 46-3: Costo de material de empaque del dulce de guayaba tradicional

COSTO DE MATERIAL DE EMPAQUE			
Materia de Empaque	Unidad	Costos (USD)	Costo Total (USD)
Papel polibretano	63	0,02	1,26
Cinta adhesiva transparente	1	0,30	0,30
Etiqueta	63	0,007	0,44
Cajas de cartón	1	0,25	0,25
Cinta de embalaje transparente	1	0,16	0,16
TOTAL			2,41
* El costo del material de empaque es de \$2,41 para producir 63 barras de dulce de guayaba de 25g cada uno.			

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Suministros y proveedores

Tabla 47-3: Proveedores del dulce de guayaba tradicional

PROVEEDORES			
Nombre	Producto	Ubicación	Ciudad
Sra. Hilda Pillapa	Guayaba	Mercado mayorista	Pelileo
Distribuidora Comercial Santillán Villacís “Dicosavi”	Azúcar Blanca	Guayaquil y 5 de Junio	Riobamba
Distribuidora de químicos “Multicomexipor”	Colorante Rojo 40	Pichincha y Chiles	Riobamba
Sr. Salvador Suarez	Papel polibretano	Ayacucho y Machala	Guayaquil
Cartonera Yaron	Cajas de cartón	Guachi grande	Ambato

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.10.2 Materiales, materia prima y proveedores del dulce de guayaba con stevia

Materiales y materia prima

Tabla 48-3: Costo de materia prima de dulce de guayaba con stevia

COSTO DE MATERIA PRIMA			
Materia Prima	Precio (USD/kg)	Cantidad total (kg/g)	Costo total (USD)
Guayaba	0,266	15	4,00
Stevia	7,82	9	70,38
Colorante rojo 40	0,16	1 (gramo)	0,16
TOTAL			74,54
*El costo de materia prima es de \$74,54 para producir 63 barras de dulce de guayaba de 25g cada uno.			

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Tabla 49-3: Costo de material de empaque de dulce de guayaba con stevia

COSTO DE MATERIAL DE EMPAQUE			
Material de Empaque	Unidad	Costos (USD)	Costo Total (USD)
Papel polibretano	63	0,02	1,26
Cinta adhesiva transparente	1	0,30	0,30
Etiqueta	63	0,007	0,44
Cajas de cartón	1	0,25	0,25
Cinta de embalaje transparente	1	0,16	0,16
TOTAL			2,41
* El costo del material de empaque es de \$2,41 para producir 63 barras de dulce de guayaba de 25g cada uno.			

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Suministros y proveedores

Tabla 50-3: Proveedores del dulce de guayaba con stevia

PROVEEDORES			
Nombre	Producto	Ubicación	Ciudad
Sra. Hilda Pillapa	Guayaba	Mercado mayorista	Pelileo
Stevia Life	Stevia	Juan Montalvo y Veloz	Quito
Distribuidora de químicos “Multicomexipor”	Colorante Rojo 40	Pichincha y Chile	Riobamba
Sr. Salvador Suarez	Papel polibretano	Ayacucho y Machala	Guayaquil
Cartonera Yaron	Cajas de cartón	Guachi grande	Ambato

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.10.3 Proceso de producción

Recepción

La guayaba verde se receptorá en la planta del negocio, en un promedio de 50 cajas grandes, en aproximadamente 20 minutos.

Lavado, análisis y control

El lavado de la guayaba se lo realiza de manera manual, en tinas grandes plásticas de 380 litros ovaladas, las cuales contienen agua limpia que ayuda a retirar los residuos, tierra y suciedad de esta fruta, a la misma vez se realiza la selección de la guayaba separando la que se encuentra en buenas condiciones con la que está estropeada o aplastada, todo este proceso se lo realiza en 60 minutos.

Cocinado

Se procede a cocinar la materia prima lavada y seleccionada anteriormente, en pailas grandes de bronce circulares de 54 cm de diámetro por 20 cm de alto, a una temperatura de 75°C a fuego alto durante 20 minutos, con el propósito de suavizar la fruta y conseguir una buena cantidad de pulpa; disminuir enzimas que puedan afectar al color, sabor y aroma del producto final, haciendo esto que prosiga su proceso de maduración. La capacidad de cocina en cada paila es de 500 guayabas con 20 litros de agua limpia, en la cual el 10% es guayaba estropeada o aplastada que es puesta en el proceso de cocinado a los 15 minutos para que se cocine de igual manera y no exista desperdicios.

Ecurrido

Se extrae la materia prima de las pailas con jarras plásticas y se procede a ponerla en tinas plásticas de 380 litros, luego se deja que se enfrié la fruta hasta que tenga una temperatura de 25°C, en enfriamiento transcurre en 25 minutos.

Despulpado y refinado

El despulpado de la guayaba se procede introduciendo la fruta cocinada en la cernidora industrial eléctrica, la cual por un lado arroja la pulpa de la fruta y por el otro las pepas, posteriormente se realiza el refinado de la pulpa en donde se procede a eliminar pequeños residuos de cáscara o pepas que permanezcan aún en la pulpa de la fruta, todo este proceso se lo realiza en 30 minutos.

Pesaje

En este proceso se realiza la cuantificación de los ingredientes que se van a introducir dentro de las pailas de bronce, en esta operación se procede a poner en un balde plástico de 30 litros, llegando a poner un balde y medio para la primera parada, con respecto a la azúcar se pesa en libras, igualmente poniendo en baldes de plástico la azúcar, una cantidad de 20 libras. Todo el proceso del pesaje se realiza con una balanza y en 10 minutos.

Mezclado

La pulpa de la guayaba es puesta en la paila de bronce después se procede a introducir la azúcar y con la mecedora industrial se terminan de mezclar y disolver estos elementos, seguidamente se procede a encender el quemador industrial para la elaboración del dulce, el cual se lo realiza a una temperatura superior a 90°C a fuego alto durante 1 hora y media, después se contrala la temperatura disminuyéndola a 50°C para evitar que se queme el dulce debido a que comienza a espesar y coger su punto, con esta temperatura se mantiene 1 hora.

Molde y Enfriamiento

El dulce de guayaba se encuentra en su consistencia final, la cual se procede a colocar en los tableros de acero inoxidable que miden 3 metro de largo y 1 metro de ancho, el mismo que tiene cubierto su parte interna de aceite para evitar que el bocadillo al enfriarse se quede pegado. Es necesario que el proceso de moldeado se realice cuando la mezcla se encuentre caliente, debido a que al disminuir la temperatura la masa se vuelve inmanejable y más viscosa.

La mezcla caliente al ser vertida en los tableros de acero uniformemente es pasada por encima una cierta medida de palo de madera para que la pasta quede en la forma y tamaño específico. La masa se deja reposar y enfriar durante una hora en estado natural.

Cortado

Después de una hora de enfriamiento, se prosigue a cortar el dulce de guayaba que se encuentra en los tableros de acero inoxidables, con la ayuda de cuchillos de acero que miden 15 cm de largo y 3 cm de ancho, esto ayuda a obtener los trozos y el contenido de gramos que se requiere. La agilidad para obtener los trozos de este dulce es de cortar 100 pedazos por minuto independientemente del tamaño y forma que se necesite.

Empaquetado y etiquetado

El bocadillo sólido cortado se envuelve en papeles plásticos y se sella con cintas adhesivas transparentes uno por uno, con el objetivo de evitar la contaminación del dulce, mantener sus características, color y sabor natural hasta que llegue al consumidor. Luego del empaque se procede a colocar la etiqueta de la empresa en cada uno de estos dulces de guayaba. Todo este proceso se realiza en una hora y media en su totalidad y de manera manual por lo cual es necesario personal veloz y ágil durante el empaquetado y etiquetado.

Almacenamiento

El almacenamiento de los dulces de guayaba se lo realiza en cartones en 20 minutos que posteriormente serán comercializado y distribuido. Estos cartones se encuentran almacenados en lugares frescos y secos, a temperatura ambiente y protegidos de la luz solar. No se necesita de

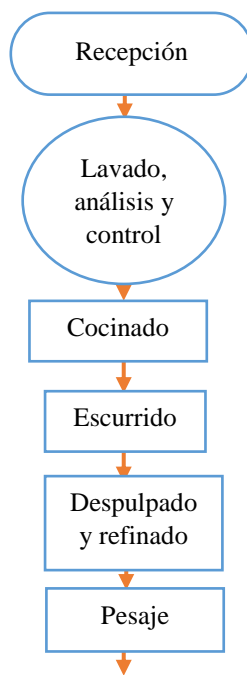
refrigeración debido a que el pH ácido del producto ayuda a que se mantenga en su condición, sabor, color, textura y forma.



Gráfico 35-3. Proceso de producción

Realizado por: Orozco, J. 2021

Flujograma



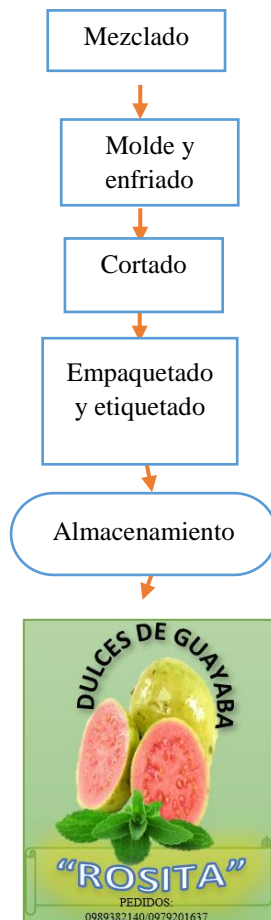





Gráfico 36-3. Flujograma del proceso de producción

Realizado por: Orozco, J. 2021

3.3.10.4 Maquinaria, equipo, herramientas y utensilios





Tabla 51-3: Maquinaria de la microempresa

MAQUINARIA PRINCIPAL		
Nombre	Cantidad	Imagen
Quemador industrial	3	
Cernidora eléctrica	1	
Mecedora de dos brazos	1	

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.





Tabla 52-4: Equipos y herramientas de la microempresa

EQUIPO Y HERRAMIENTAS PRINCIPALES		
Nombre	Cantidad	Imagen
Tablero de acero inoxidable y coche	4	
Mesa de acero inoxidable	3	
Coche industrial	2	
Cilindro de gas	6	



Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba "Rosita", 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Tabla 53-3: Suministros de la microempresa

UTENSILLOS PRINCIPALES		
Nombre	Cantidad	Imagen
Paila de bronce	3	
Cuchillo	3	
Medidas de cortar de acero inoxidable	8	
Espátula de plástico	6	

Plato de acero inoxidable	2	
Baldé de plástico	6	
Jarra de plástico	4	
Tina de plástico	5	
Cuchareta de acero inoxidable	5	

		
Bandeja de plástico	10	
Máquina selladora	5	

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.10.5 Análisis de la demanda

Demanda

La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes, además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido (Thompson, 2006).

Para el cálculo de la demanda se considera la siguiente formula:

$$Q = n * q$$

De donde:

- Q = Demanda
- n= Población objetivo
- q= Consumo Per-capital

Cálculo de n:

$$(141.253 * 81\%) * 87\%$$

$$99.540,99$$

$$99.541,00$$

Cálculo de q (Consumo per capita)

Tabla 54-3: Consumo per cápita

Alternativa	Frecuencia	Consumo (kg)	Frecuencia de consumo	Total consumo
Una vez por semana	94	0,03	1	2,820
Dos veces por semana	22	0,03	2	1,320
Tres veces por semana	5	0,03	3	0,450
Nunca	29	0	0	0,000
TOTAL	150			4,590
			Consumo por semana	0,03
			Consumo per cápita anual	1,59

Fuente: Microempresa de Dulces de Guayaba "Rosita", 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

$$q = 1,59$$

Proyección de la demanda

Para realizar la proyección de la demanda, se dará en base a la tasa de crecimiento poblacional que es de 1,560%.

Tabla 55-3: Proyección de la Demanda

AÑO	POBLACIÓN	CONSUMO PÉR CÁPITA	DEMANDA
2020	141.253	1,59	158.390
2021	143.457	1,59	160.860
2022	145.694	1,59	163.370
2023	147.967	1,59	165.918
2024	150.276	1,59	168.507

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.10.6 Análisis de la oferta

Para determinar la oferta, en la ciudad de Riobamba se realizó el respectivo estudio de mercado donde se pudo evidenciar la inexistencia de negocios que oferten dulce de guayaba con stevia, lo que sí se pudo investigar es la cantidad de dulces de guayaba que se comercializan en el mercado, de los cuales son La Riobambeñita, Eduardo y Mamita Lucha, las mismas que distribuyen alrededor de 1.700 dulces de guayaba de forma semanal, dando un total de 44.200 de forma anual.

Tabla 56-3: Datos de la Oferta

Empresa	Producción semanal
Eduardo	300
Mamita Lucha	500
La Riobambeñita	900
TOTAL	1.700

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

$$((1.700 * 52 \text{ semanas}) * 50) / 100 = 44.200$$

Proyección de la Oferta

En el caso de la oferta, para realizar la proyección se dará en base a la tasa de crecimiento poblacional que es de 1,560 %.

Tabla 57-3: Proyección de la Oferta

AÑO	OFERTA
2020	44.200
2021	44.890
2022	45.590
2023	46.301
2024	47.023

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.10.7 Demanda Insatisfecha Actual

Para determinar la demanda insatisfecha actual, se procede a realizar una comparación entre la demanda actual con la oferta actual, el resultado es una diferencia que será déficit o superávit, si es la primera se la considera como demanda insatisfecha.

Demanda Insatisfecha Proyectada

Se realiza comparando la demanda futura con la oferta futura, la diferencia da como resultado la demanda insatisfecha futura.

Tabla 58-3: Determinación de la Demanda Insatisfecha Proyectada

AÑO	POBLACIÓN	CONSUMO PÉRCAPITA	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2020	141.253	1,59	158.390	44.200	114.190
2021	143.457	1,59	160.860	44.890	115.971
2022	145.694	1,59	163.370	45.590	117.780
2023	147.967	1,59	165.918	46.301	119.617
2024	150.276	1,59	168.507	47.023	121.484

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.10.8 Nivel de producción en base a la demanda insatisfecha

El nivel de producción escogido es del 65% debido a la capacidad y tamaño del negocio, y del resultado del mismo se destinará el 93,5% para producir dulces de guayaba tradicional y el 6,5% para dulces de guayaba con stevia, el porcentaje para este producto es en referencia al porcentaje de personas con la enfermedad de diabetes.

Tabla 59-3: Nivel de producción

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA	NIVEL DE PRODUCCIÓN ESCOGIDO 65%	PRODUCCIÓN	DULCE DE GUAYABA TRADICIONAL 93.5%	DULCE DE GUAYABA CON STEVIA 6.5%
2020	114.190	0,65	74.223	69.399	4.825
2021	115.971	0,65	75.381	70.481	4.900
2022	117.780	0,65	76.557	71.581	4.976
2023	119.617	0,65	77.751	72.697	5.054
2024	121.484	0,65	78.964	73.831	5.133

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.11 Plan Financiero

3.3.11.1 Inversión Inicial

Tabla 60-3: Inversión Inicial

CONCEPTO	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIA	TOTAL	PROPIO	BANCO
1. ADECUACIÓN DEL LUGAR DE PRODUCCIÓN				12.228,76	12.228,76	
Construcción	M2	126,00	79,36	9.999,36	9.999,36	
Pintado paredes internas y exterior	M2	126,00	4,00	504,00	504,00	
Adecuación Instalaciones eléctricas	Punto	1,00	100,00	100,00	100,00	
Medidor de luz	Medidor	1,00	63,00	63,00	63,00	
Medidor de agua	Medidor	1,00	63,00	63,00	63,00	
Piso de caoba	M2	126,00	11,90	1.499,40	1.499,40	
2. MAQUINARIA				5.300,00		5.300,00
Mecedora de dos brazos industrial	Mecedora	1,00	3.000,00	3.000,00		3.000,00
Cernidora eléctrica	Cernidora	1,00	800,00	800,00		800,00
Quemador industrial	Quemador	3,00	500,00	1.500,00		1.500,00
3. EQUIPO Y HERRAMIENTAS				2.430,00	430,00	2.000,00
Tablero de acero inoxidable y coche	Tablero y coche	4,00	200,00	800,00		800,00
Mesa de acero inoxidable	Quemador	3,00	400,00	1.200,00		1.200,00
Coche industrial	Coche	2,00	80,00	160,00	160,00	
Cilindro de gas	Cilindro	6,00	45,00	270,00	270,00	
4. MOBILIARIO				1.017,00	217,00	800,00
Escritorio	Escritorio	1,00	90,00	90,00	90,00	
Vitrina mostradora de productos	Vitrina	1,00	80,00	80,00	80,00	
Sillas de oficina	Sillas	3,00	9,00	27,00	27,00	
Bancos de plástico	Bancos	4,00	5,00	20,00	20,00	
Computadora	Computadora	1,00	800,00	800,00		800,00
5. SUMINISTROS				2.722,00	322,00	2.400,00
5.1. Suministros de acero inoxidable				2.521,00		

Paila de bronce	Paila	3,00	800,00	2.400,00		2.400,00
Cuchillo	Cuchillo	3,00	5,00	15,00	15,00	
Medidas de cortar de acero inoxidable	Medidas	8,00	10,00	80,00	80,00	
Cuchareta de acero inoxidable	Cuchareta	5,00	4,00	20,00	20,00	
Plato de acero inoxidable	Plato	3,00	2,00	6,00	6,00	
5.2. Suministros de plástico				201,00		
Balde de plástico	Baldé	6,00	5,00	30,00	30,00	
Jarra de plástico	Jarra	4,00	3,00	12,00	12,00	
Tina de plástico	Tina	5,00	15,00	75,00	75,00	
Espátula de plástico	Espátula	6,00	4,00	24,00	24,00	
Bandeja de plástico	Bandeja	10,00	3,00	30,00	30,00	
Máquina selladora	Máquina	5,00	6,00	30,00	30,00	
6. GASTOS DE CONSTITUCIÓN				500,00	500,00	
Permisos de funcionamiento, registro sanitario, registro de marca	Papeles	1,00	500,00	500,00	500,00	
TOTAL				24.197,76	13.697,76	10.500,00

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Tabla 61-3: Total de Inversión Inicial

TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL	
CONCEPTO	MONTO
INVERSIÓN FIJA INICIAL	24.197,76
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	22.742,53
TOTAL INVERSION INICIAL	46.940,29

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.11.2 Costos de Operación

Tabla 62-3: Costos de Operación

CONCEPTO	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIA	TOTAL	SUB TOTAL ANUAL				
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. COSTOS FIJOS				128.400,00	25.680,00	25.680,00	25.680,00	25.680,00	25.680,00
1.1 Sueldos									
Gerente General	Mes	60	400,00	24.000,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Jefe de Producción	Mes	60	400,00	24.000,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Operario 1	Mes	60	400,00	24.000,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Operario 2	Mes	60	400,00	24.000,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Jefe de Ventas y Comercialización	Mes	60	400,00	24.000,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
1.2 Servicios Básicos	Mes	60	120,00	7.200,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
1.3 Mantenimiento Maquinaria	Mes	60	20,00	1.200,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
2. COSTOS VARIABLES				102.161,11	19.805,06	20.113,57	20.426,90	20.745,88	21.069,70
Guayaba	Caja	6.077	4,00	24.309,65	4.713	4.786	4.861	4.937	5.014
Stevia	Kilogramo	3.555	7,82	27.803,45	5.390,21	5.474,00	5.558,90	5.646,04	5.734,29
Azúcar blanca	Kilogramo	51.141,29	0,64	32.730,42	6.345,05	6.443,98	6.544,55	6.646,58	6.750,26
Colorante Rojo 40	gramo	6.077	0,16	972,39	188,51	191,44	194,43	197,46	200,54
Aceite	Botella de litro	303,87	2,25	683,71	132,54	134,61	136,71	138,84	141,01
Gas	Cilindro	1.215,48	3,00	3.646,45	706,90	717,91	729,11	740,49	752,04
Papel polibretano	Libras	6.077	1,26	7.657,54	1.484,48	1.507,62	1.531,14	1.555,02	1.579,28
Cinta adhesiva transparente	Unidad	6.077	0,30	1.823,22	353,45	358,96	364,56	370,24	376,02
Etiqueta	Unidad	6.077	0,007	42,54	8,25	8,38	8,51	8,64	8,77
Cajas de cartón	Caja	6.077	0,25	1.519,35	294,54	299,13	303,80	308,54	313,35
Cinta de embalaje transparente	Unidad	1.215,48	0,80	972,39	188,51	191,44	194,43	197,46	200,54
TOTAL COSTOS OPERATIVOS				230.561,11	45.485,06	45.793,57	46.106,90	46.425,88	46.749,70

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.11.3 Depreciación y Amortización

Tabla 63-3: Depreciación y Amortización

CONCEPTO	COSTO	% DEPRECIACIÓN ANUAL	SUB TOTAL					SUB TOTAL	VALOR RESIDUAL
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
1. ADECUACIÓN DEL LUGAR DE PRODUCCIÓN									
Construcción	9.999,36	5%	499,97	499,97	499,97	499,97	499,97	2.499,84	7.499,52
Pintado paredes internas y exterior	504,00	20%	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	504,00	-
Adecuación Instalaciones eléctricas	100,00	5%	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	25,00	75,00
Medidor de luz	63,00	6,66%	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	20,98	42,02
Medidor de agua	63,00	6,66%	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	20,98	42,02
Piso de caoba	1.499,40	20%	299,88	299,88	299,88	299,88	299,88	1.499,40	0,00
2. MAQUINARIA									
Mecedora de dos brazos industrial	3.000,00	10%	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.500,00	1.500,00
Cernidora eléctrica	800,00	10%	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	400,00	400,00
Quemador industrial	1.500,00	10%	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	750,00	750,00
3. EQUIPO Y HERRAMIENTAS									
Tablero de acero inoxidable y coche	800,00	10%	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	400,00	400,00
Mesa de acero inoxidable	1.200,00	10%	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	600,00	600,00
Coche industrial	160,00	10%	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	80,00	80,00
Cilindro de gas	270,00	6,67%	18,01	18,01	18,01	18,01	18,01	90,05	179,96
4. MOBILIARIO									
Escritorio	90,00	10%	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	45,00	45,00
Vitrina mostradora de productos	80,00	10%	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	40,00	40,00
Sillas de oficina	27,00	10%	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	13,50	13,50
Bancos de plástico	20,00	20%	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	20,00	0,00
Computadora	800,00	33,33%	266,67	266,67	266,67	0,00	0,00	800,00	0,00
5. SUMINISTROS									

5.1. Suministros de acero inoxidable									
Paila de bronce	2.400,00	10%	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	1.200,00	1.200,00
Cuchillo	15,00	10%	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	7,50	7,50
Medidas de cortar de acero inoxidable	80,00	10%	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	40,00	40,00
Cuchareta de acero inoxidable	20,00	10%	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	10,00	10,00
Plato de acero inoxidable	6,00	10%	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	3,00	3,00
5.2. Suministros de plástico									
Balde de plástico	30,00	20%	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	30,00	0,00
Jarra de plástico	12,00	20%	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	12,00	0,00
Tina de plástico	75,00	20%	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	75,00	0,00
Espátula de plástico	24,00	20%	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	24,00	0,00
Bandeja de plástico	30,00	20%	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	30,00	0,00
Máquina selladora	30,00	20%	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	30,00	0,00
6. GASTOS DE CONSTITUCIÓN									
Permisos de funcionamiento, registro sanitario, registro de marca	500,00	10%	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00	250,00
TOTAL	23.697,76		2310,715	2310,715	2310,7150	2.044,05	2.044,05	11.020,24	13.177,52

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.11.4 Plan de Financiamiento

Tabla 64-3: Plan de Financiamiento

CONCEPTO	MONTO
Aporte propio	13.697,76
Crédito BanEcuador	33.242,53
TOTAL	46.940,29

Fuente: Investigación de campo”, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Servicio de la Deuda

Tabla 65-3: Tabla de Amortización de la deuda

CARACTERÍSTICA DEL CRÉDITO	MESES	DESEMBOLSO	AMORTIZACIÓN	k REDUCIDO	INTERÉS	CUOTA A PAGAR
MICROCRÉDITO PARA PYMES EN EL BANEQUADOR 11,25% DE INTERÉS A 60 MESES PLAZO	1,00	33.242,53	554,04	33.242,53	311,65	865,69
	2,00	33.242,53	554,04	32.688,49	306,45	860,50
	3,00	33.242,53	554,04	32.134,45	301,26	855,30
	4,00	33.242,53	554,04	31.580,41	296,07	850,11
	5,00	33.242,53	554,04	31.026,36	290,87	844,91
	6,00	33.242,53	554,04	30.472,32	285,68	839,72
	7,00	33.242,53	554,04	29.918,28	280,48	834,53
	8,00	33.242,53	554,04	29.364,24	275,29	829,33
	9,00	33.242,53	554,04	28.810,19	270,10	824,14
	10,00	33.242,53	554,04	28.256,15	264,90	818,94
	11,00	33.242,53	554,04	27.702,11	259,71	813,75
	12,00	33.242,53	554,04	27.148,07	254,51	808,56
	13,00	33.242,53	554,04	26.594,03	249,32	803,36
	14,00	33.242,53	554,04	26.039,98	244,12	798,17
	15,00	33.242,53	554,04	25.485,94	238,93	792,97
	16,00	33.242,53	554,04	24.931,90	233,74	787,78
	17,00	33.242,53	554,04	24.377,86	228,54	782,58
	18,00	33.242,53	554,04	23.823,81	223,35	777,39
	19,00	33.242,53	554,04	23.269,77	218,15	772,20
	20,00	33.242,53	554,04	22.715,73	212,96	767,00
	21,00	33.242,53	554,04	22.161,69	207,77	761,81
	22,00	33.242,53	554,04	21.607,65	202,57	756,61
	23,00	33.242,53	554,04	21.053,60	197,38	751,42
	24,00	33.242,53	554,04	20.499,56	192,18	746,23
	25,00	33.242,53	554,04	19.945,52	186,99	741,03
	26,00	33.242,53	554,04	19.391,48	181,80	735,84
	27,00	33.242,53	554,04	18.837,43	176,60	730,64
	28,00	33.242,53	554,04	18.283,39	171,41	725,45
	29,00	33.242,53	554,04	17.729,35	166,21	720,25
	30,00	33.242,53	554,04	17.175,31	161,02	715,06

31,00	33.242,53	554,04	16.621,27	155,82	709,87
32,00	33.242,53	554,04	16.067,22	150,63	704,67
33,00	33.242,53	554,04	15.513,18	145,44	699,48
34,00	33.242,53	554,04	14.959,14	140,24	694,28
35,00	33.242,53	554,04	14.405,10	135,05	689,09
36,00	33.242,53	554,04	13.851,05	129,85	683,90
37,00	33.242,53	554,04	13.297,01	124,66	678,70
38,00	33.242,53	554,04	12.742,97	119,47	673,51
39,00	33.242,53	554,04	12.188,93	114,27	668,31
40,00	33.242,53	554,04	11.634,89	109,08	663,12
41,00	33.242,53	554,04	11.080,84	103,88	657,93
42,00	33.242,53	554,04	10.526,80	98,69	652,73
43,00	33.242,53	554,04	9.972,76	93,49	647,54
44,00	33.242,53	554,04	9.418,72	88,30	642,34
45,00	33.242,53	554,04	8.864,68	83,11	637,15
46,00	33.242,53	554,04	8.310,63	77,91	631,95
47,00	33.242,53	554,04	7.756,59	72,72	626,76
48,00	33.242,53	554,04	7.202,55	67,52	621,57
49,00	33.242,53	554,04	6.648,51	62,33	616,37
50,00	33.242,53	554,04	6.094,46	57,14	611,18
51,00	33.242,53	554,04	5.540,42	51,94	605,98
52,00	33.242,53	554,04	4.986,38	46,75	600,79
53,00	33.242,53	554,04	4.432,34	41,55	595,60
54,00	33.242,53	554,04	3.878,30	36,36	590,40
55,00	33.242,53	554,04	3.324,25	31,16	585,21
56,00	33.242,53	554,04	2.770,21	25,97	580,01
57,00	33.242,53	554,04	2.216,17	20,78	574,82
58,00	33.242,53	554,04	1.662,13	15,58	569,62
59,00	33.242,53	554,04	1.108,08	10,39	564,43
60,00	33.242,53	554,04	554,04	5,19	559,24
TOTAL		33.242,53		9.505,29	42.747,82

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.11.5 Resumen de Costos

Tabla 66-3: Resumen de Costos

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	TOTAL
INVERSION INICIAL	46.940,29						
Inversión fija inicial	24.197,76						
Capital de trabajo inicial	22.742,53						
COSTOS DE OPERACIÓN		45.485,06	45.793,57	46.106,90	46.425,88	46.749,70	230.561,11
Costos Fijos		25.680,00	25.680,00	25.680,00	25.680,00	25.680,00	128.400,00
Costos Variables		19.805,06	20.113,57	20.426,90	20.745,88	21.069,70	102.161,11
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		2310,715	2310,715	2310,715	2044,0486	2044,0486	11.020,24
Sub totales anuales		2310,715	2310,715	2310,715	2044,0486	2044,0486	11.020,24
COSTOS FINANCIEROS		3396,971	2649,014	1901,057	1153,100	405,143	9.505,29
Interés crédito		3396,971	2649,014	1901,057	1153,100	405,143	9.505,29
TOTAL	46.940,29	51.192,75	50.753,30	50.318,67	49.623,03	49.198,89	251.086,64

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.11.6 Descripción de la Producción

Tabla 67-3: Producción del dulce de guayaba tradicional

DULCE DE GUAYABA TRADICIONAL			
AÑOS	CAJAS DE GUAYABA /AÑO	RENDIMIENTO DULCES	# DULCES PRODUCIDOS/AÑO
1	1.101,57	63,00	69.399,00
2	1.118,75	63,00	70.481,00
3	1.136,21	63,00	71.581,00
4	1.153,92	63,00	72.697,00
5	1.171,92	63,00	73.831,00

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Tabla 68-3: Producción del dulce de guayaba con stevia

DULCE DE GUAYABA CON STEVIA			
AÑOS	CAJAS DE GUAYABA /AÑO	RENDIMIENTO DULCES	# DULCES PRODUCIDOS/AÑO
1	76,59	63,00	4.825,00
2	77,78	63,00	4.900,00
3	78,98	63,00	4.976,00
4	80,22	63,00	5.054,00
5	81,48	63,00	5.133,00

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.11.7 Proyecciones Financieras

Estado de Resultados

Tabla 69-3: Proyección del Estado de Resultados

	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
TOTAL INGRESOS	76.636,50	77.831,00	79.045,00	80.278,00	81.530,50
Ventas					
Dulce de guayaba tradicional	69.399,00	70.481,00	71.581,00	72.697,00	73.831,00
Dulce de guayaba con stevia	4.825,00	4.900,00	4.976,00	5.054,00	5.133,00
Precio de venta					
Dulce de guayaba tradicional	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Dulce de guayaba con stevia	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Costos Variables	19.805,06	20.113,57	20.426,90	20.745,88	21.069,70
UTILIDAD BRUTA	56.831,44	57.717,43	58.618,10	59.532,12	60.460,80
Costos Fijos	25.680,00	25.680,00	25.680,00	25.680,00	25.680,00
Depreciación y Amortización	2.310,72	2.310,72	2.310,72	2.044,05	2.044,05
UTILIDAD OPERACIONAL	28.840,72	29.726,72	30.627,39	31.808,07	32.736,75
Costos Financieros	3.396,97	2.649,01	1.901,06	1.153,100	405,143
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	25.443,75	27.077,70	28.726,33	30.654,97	32.331,61
Participación trabajadores	3.816,56	4.061,66	4.308,95	4.598,25	4.849,74
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	21.627,19	23.016,05	24.417,38	26.056,72	27.481,87
Impuesto a la renta	3.244,08	3.452,41	3.662,61	3.908,51	4.122,28
UTILIDA NETA	18.383,11	19.563,64	20.754,77	22.148,21	23.359,59

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Balance Patrimonial

Tabla 70-3: Proyección del Balance Patrimonial

	Período 0	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	22.742,53	73.487,05	74.632,47	75.796,58	76.978,90	78.179,93
Ctas. por cobrar	0,00	3.149,45	3.198,53	3.248,42	3.299,10	3.350,57
Mercadería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	22.742,53	76.636,50	77.831,00	79.045,00	80.278,00	81.530,50
Terreno	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Edificios	12.228,76	12.228,76	12.228,76	12.228,76	12.228,76	12.228,76
Depreciación Acumulada		914,04	1.828,08	2.742,12	3.656,16	4.570,20
Maquinaria	5.300,00	5.300,00	5.300,00	5.300,00	5.300,00	5.300,00
Depreciación Acumulada		-530,00	-1.060,00	-1.590,00	-2.120,00	-2.650,00
Equipo y herramientas	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00
Depreciación Acumulada		-234,01	-468,02	-702,03	-936,04	-1.170,05
Mobiliario	1.017,00	1.017,00	1.017,00	1.017,00	1.017,00	1.017,00
Depreciación Acumulada		-290,37	-580,73	-871,10	-894,80	-918,50
Suministros						
Suministros de acero inoxidable	2.521,00	2.521,00	2.521,00	2.521,00	2.521,00	2.521,00
Depreciación Acumulada		-252,10	-504,20	-756,30	-1.008,40	-1.260,50
Suministros de plástico	201,00	201,00	201,00	201,00	201,00	201,00
Depreciación Acumulada		-40,20	-80,40	-120,60	-160,80	-201,00
TOTAL ACTIVO FIJO	23.697,76	43.265,12	42.832,49	42.399,85	42.233,88	42.067,91
ACTIVO DIFERIDO						
Gastos Constitución	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Amortización		-50,00	-100,00	-150,00	-200,00	-250,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	500,00	450,00	400,00	350,00	300,00	250,00
TOTAL ACTIVOS	46.940,29	120.351,62	121.063,49	121.794,85	122.811,88	123.848,41
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar	0,00	1.627,81	1.653,17	1.678,92	1.705,14	1.731,76
Obligaciones Bancarias	0,00	10.045,48	9.297,52	8.549,56	7.801,61	7.053,65
15% participación trabajadores	0,00	3.816,56	4.061,66	4.308,95	4.598,25	4.849,74
Impuesto Renta por pagar	0,00	3.244,08	3.452,41	3.662,61	3.908,51	4.122,28
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0,00	18.733,93	18.464,75	18.200,04	18.013,50	17.757,43
PATRIMONIO						
Capital	46.940,29	83.234,57	83.035,10	82.840,03	82.650,16	82.731,39
Resultados de ejercicios a utilidad o pérdida	0,00	18.383,11	19.563,64	20.754,77	22.148,21	23.359,59
TOTAL PATRIMONIO	46.940,29	101.617,68	102.598,74	103.594,81	104.798,38	106.090,98
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	46.940,29	120.351,62	121.063,49	121.794,85	122.811,88	123.848,41

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Flujo de Caja

Tabla 71-3: Proyección del Flujo de Caja

	PRO- OPERATIVOS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas		76.636,50	77831,00	79045,00	80.278,00	81.530,50
EGRESOS OPERACIONALES						
Costos fijos		25.680,00	25.680,00	25.680,00	25.680,00	25.680,00
Costos variables		19.805,06	20.113,57	20.426,90	20.745,88	21.069,70
SUB TOTAL		45.485,06	45.793,57	46.106,90	46.425,88	46.749,70
FLUJO OPERACIONAL		31.151,44	32.037,43	32.938,10	33.852,12	34.780,80
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Aporte inicial propio	13.697,76					
Crédito	33.242,53					
SUB TOTAL	46.940,29					
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Inversión fija inicial	24.197,76					
Capital de trabajo inicial	22.742,53					
Costos financieros proyectados		3396,971	2649,014	1901,057	1153,100	405,143
Amortización crédito proyectado		6648,506	6648,506	6648,506	6648,506	6648,506
Participación trabajadores		3.816,56	4.061,66	4.308,95	4.598,25	4.849,74
Impuesto a la renta		3.244,08	3.452,41	3.662,61	3.908,51	4.122,28
Requerimiento capital de trabajo	46.940,29					
SUBTOTAL	93.880,58	17.106,12	16.811,58	16.521,12	16.308,36	16.025,67
FLUJO NO OPERACIONAL	-46.940,29	-17.106,12	-16.811,58	-16.521,12	-16.308,36	-16.025,67
FLUJO NETO	-46.940,29	14.045,32	15.225,85	16.416,98	17.543,76	18.755,13
SALDO INICIAL DE CAJA	-	-46.940,29	-32.894,97	-17.669,12	-1.252,14	16.291,61
SALDO FINAL DE CAJA	-46.940,29	-32.894,97	-17.669,12	-1.252,14	16.291,61	35.046,74

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

3.3.11.8 Indicadores

Tabla 72-3: Indicadores Económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	
TIR (Tasa Interna de Retorno)	21%
VAN (Valor Anual Neto)	\$4.119,22
TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento)	16,64%
B/C (Beneficio Costo)	\$ 1,30
PRI (Período de recuperación de la inversión)	3,07 3 años, 1 mes, 17 días

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

Punto de Equilibrio

Tabla 73-3: Punto de Equilibrio

Precio Promedio	\$ 1,25
Costo Variable Promedio	\$ 0,27
Gastos fijos	\$ 1.702,69
Punto de Equilibrio Unidades	1731,82
\$ Ventas Equilibrio	\$ 2.164,78

Fuente: Investigación de campo, 2021

Realizado por: Orozco, Jessica, 2021.

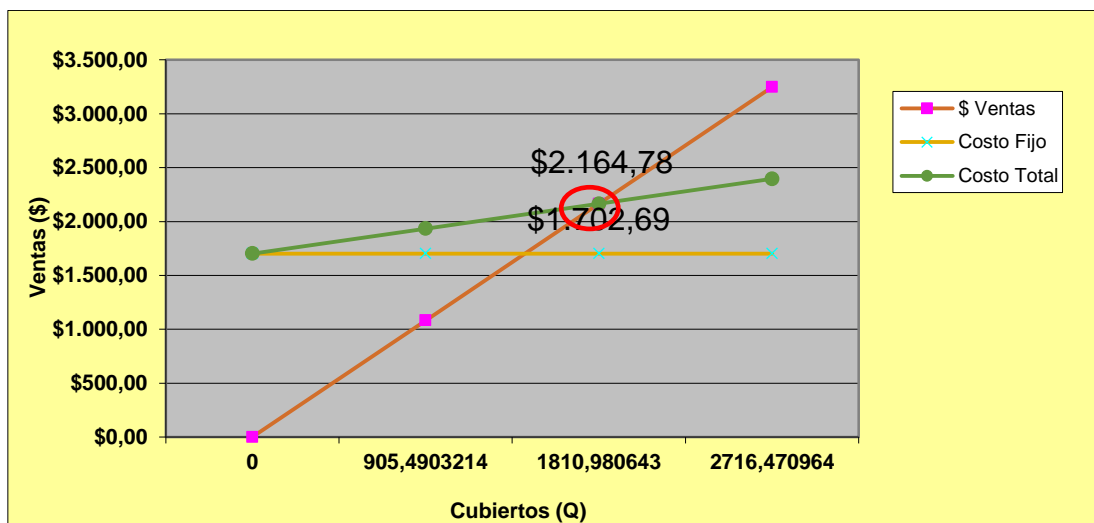


Gráfico 37-4. Punto de Equilibrio

Realizado por: Orozco, J. 2021

Análisis:

La inversión que se necesitará para poner en marcha la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”, con respecto a la adecuación del lugar de producción se requerirá un valor de \$ 12.228,76, para adquirir la maquinaria se solicitará un valor de \$ 5.300,00, para equipos y herramientas \$ 2.430,00, para mobiliario \$ 1.017,00 y suministros \$ 2.722,00, además para los permisos de funcionamiento y registro sanitario se requerirá una cantidad de \$ 500,00. En fin, será necesaria una inversión fija inicial de \$ 24.197,76 y un capital de trabajo inicial de \$ 22.742,53, dando un total de inversión de \$ 46.940,29.

Para los costos de operación se estimará un valor de \$ 230.561,11, dentro del cual se encuentran los costos fijos de sueldos, servicios básicos y mantenimiento de maquinaria dando un valor total de \$128.400,00 y en costos variables que hace referencia a la materia prima directa e indirecta, la cual requerirá una cantidad de \$ 102.161,11.

Por lo tanto, se deberá contar con un plan de financiamiento por lo que el aporte propio será de \$ 13.697,76, capital que inyectarán los propietarios, sin embargo, se requerirá un microcrédito bancario para pymes con la institución financiera BanEcuador de una cantidad de \$ 33.242,53 a 60 meses plazo.

Por otra parte, el nivel de producción se ha determinado en referencia a la demanda insatisfecha, para el dulce de guayaba tradicional en el primer año se necesitará 1.102 cajas de guayaba, arrojando 63 pedazos de dulces por cada caja y llegando a producir un total de 69.399 cortados de 20g., y para el dulce de guayaba con stevia para la producción del primer año se requerirá 77 cajas de guayaba arrojando cada caja 63 pedazos, dando un total de 4.825 cortados de 20 g. Todos estos datos darán paso para construir el estado de resultados, el balance patrimonial y el flujo de caja que permitirán a la microempresa conocer sus ventas, utilidades, activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos y esto ser una herramienta indispensable para la toma de decisiones con respecto al negocio.

Así mismo se aplicará indicadores económicos que nos permitirá diagnosticar la viabilidad de la microempresa, donde la TIR que indica la rentabilidad o pérdida de una inversión arroja un 21% siendo este un porcentaje mayor a la tasa de descuento del 12%, lo que significa que el proyecto de inversión será aceptado; con respecto al VAN que es una herramienta financiera que permite determinar los flujos de caja a futuro tanto de los ingresos y egresos que obtendrá un proyecto o empresa, es de \$4.119,22 siendo este mayor a cero lo que resulta este valor el beneficio de la inversión; en base a la TMAR que es la tasa mínima de retorno de un proyecto que una compañía acepta antes de comenzar la inversión, tomando en cuenta el riesgo, la tasa de interés y la inflación siendo esta del 16,64%; el beneficio-costos compara el costo de un producto con sus beneficios siendo este de \$ 1,30 lo que determina que si es mayor a uno los beneficios son mayores a los costos y el proyecto es considerable

y el PRI que es el período de recuperación de la inversión arroja 3,07 lo que significa que la inversión se recuperará en un tiempo de 3 años, 1 mes con 17 días. Para llegar al punto de equilibrio donde no se pierde ni se gana se tendrá que tener una venta de \$ 2.164,78 lo que resultará de una producción de 1.732 unidades o en este caso de pedazos de dulces de guayaba.

CONCLUSIONES

- La base teórica permitió estructurar de manera eficiente todos los pasos o procedimientos que se deben seguir para crear un modelo de negocio acorde a la actividad de la microempresa, tomando en cuenta los puntos más importantes, los cuales facilitó la recolección de la información interna y externa del negocio y así definir las ideas, metas, planes y estrategias de mejora.
- Se diagnosticó que la microempresa no cuenta con una base administrativa, económica y financiera debido a que es manejada de manera empírica, donde los dueños realizan varias funciones dentro de la organización, principalmente una de las falencias es que no tienen misión y visión, además no maneja planes de acción para definir sus metas, objetivos, actividades, plazos y recursos necesarios para el funcionamiento de la entidad, no tiene planes de marketing lo que hace que no pueda expandirse o conseguir mayor mercado dentro de este segmento y deja que la competencia fije precios, así mismo no dispone de un plan financiero lo que no permite tomar decisiones en base a la situación económica y financiera del negocio, es por todas estas falencias que no crece en el mercado y no aumenta las ventas e ingresos.
- En base a la evaluación financiera que se aplicó se evidencia que el proyecto necesita tanto de capital de socios como de un préstamo bancario, siendo así que el total de inversión inicial es de \$ 46.940, 29, donde el aporte propio es de \$ 13.697,76 y del crédito es de \$ 33.242,53, es así que su producción se basa en la demanda insatisfecha que existe a nivel local y mediante ello arroja que el proyecto es viable debido a que su TIR es de 21% siendo este un porcentaje mayor a la tasa de descuento y dando un VAN de \$ 4.119,22 de beneficio de la inversión, siendo esta recuperada en 3 años, 1 mes con 17 días y con un beneficio-costeo de \$1,30 por cada producto.

RECOMENDACIONES

- Estructurar de manera correcta la base teórica para tener una guía que ayude al diseño de la propuesta y una vez recolectada la información de la microempresa contrarrestar las amenazas y debilidades para disminuir los riesgos y tomar ventajas de las fortalezas y oportunidades que se le presentan al negocio.
- Aplicar el modelo de negocios propuesto en la microempresa para resolver todas las falencias internas, primeramente, focalizando el plan de acción con las actividades que se puedan ejecutar para el beneficio y mejora, en la parte administrativa tomar en cuenta los manuales de funciones y el organigrama para que exista cadena de mando, en el aspecto de marketing analizar los canales de comercialización y las promociones que se puedan acoger a la situación del negocio y en la área financiera adaptar los estados financieros con el propósito de controlar los recursos económicos y tomar buenas decisiones en base a ello.
- Buscar proveedores con mejores precios, pero que tengan la misma calidad de la materia prima para de esa forma disminuir la inversión en los costos de producción y que ese recurso económico pueda ser destinado para mejoras del negocio y consecuentemente se obtenga un mayor beneficio y pueda estar por delante de la competencia.
- Proponer estrategias de marketing digital donde se maneje páginas web, redes sociales con el objetivo de ampliar el mercado a nivel nacional y captar más clientes y consumidores, consecuentemente incrementar las ventas y generar mayores beneficios.

GLOSARIO

Costos: Se define el costo como cualquier erogación o salida de efectivo que realiza la empresa para obtener un bien o servicio del cual se espera un beneficio futuro. En una compañía lucrativa, los beneficios futuros generalmente se traducen en ingresos. Los costos ya generaron un ingreso se dicen que expiraron (Morales, Smeke y Huerta, 2018).

Cientes externos: Son aquellas personas que acuden a las empresas u organizaciones a comprar un producto o servicio, tal como comprar alimentos, utilizar medios de transporte, viajes, compra de automóviles, etc. Una vez que ha obtenido el producto o servicio deseado, lo retribuyen mediante dinero y pagan el precio total del producto o servicio deseado (Fernández y Rico, 2017, p.220).

Cientes internos: Son aquellas personas dentro de la empresa u organización que trabajan en labores de administración, procesos productivos, almacén, investigación o dirección, y son considerados clientes porque necesitan recibir de otros compañeros o miembros de la empresa u organización, productos o servicios para poder seguir realizando su trabajo (Fernández y Rico, 2017, p.220).

Mercado: Lugar físico en el que se produce el intercambio de bienes o servicios a cambio de una contraprestación económica, mientras que en la economía se considera el mercado como el ámbito en el que se produce la interacción económica entre los distintos agentes que conforman la oferta y la demanda. En marketing, el mercado se configura como el conjunto de individuos susceptibles de adquirir un producto o servicio determinado, con los que la organización dedicada a su comercialización deberá interactuar para conseguir la consecución efectiva de este intercambio (Martínez, 2017, p.6).

Modelo Canvas: Es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece (Carazo, 2020).

Negocio: Un negocio es una actividad, ocupación, sistema o método que tiene como finalidad obtener un beneficio económico, generalmente a través de la realización de actividades de producción de productos, comercialización de productos o prestación de servicios, que benefician a las personas u a otros negocios (Komiya, 2019).

Plan: Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto (García, 1991, p.1).

Precio: El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio (Thompson, 2020).

Período de recuperación de la inversión (PRI): Es la cantidad de tiempo que tarda una empresa en recuperar el costo de su inversión original en un proyecto, cuando el flujo de efectivo neto es igual a cero (Sy Corvo, 2018).

Tasa Interna de Retorno (TIR): Es la tasa de rentabilidad que proporciona una inversión, considerándose el porcentaje de pérdida o beneficios que tendrá dicho negocio para las cantidades invertidas (García, 2017).

Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR): Es la rentabilidad mínima que un inversionista espera obtener de una inversión, teniendo en cuenta los riesgos de la inversión y el costo de oportunidad de ejecutarla en lugar de otras inversiones (Sy Corvo, 2019).

Valor Actual Neto (VAN): Es el valor de los flujos de efectivo proyectados, descontados al presente y se utiliza para evaluar inversiones actuales o potenciales y te permite calcular el rendimiento de inversión (ROI) esperado (Gasbarrino, 2021).

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, C. (2018). Diseño del Modelo de Negocio para la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, Guaranda, 2018. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/10225/1/12T01246.pdf>
- Carazo, J. (2020). Modelo Canvas. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Escobar, P. y Bilbao, J. (2020). Investigación y Educación Superior. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=W67WDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro+investigacion+y+educacion+superior&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=libro%20investigacion%20y%20educacion%20superior&f=false
- Fernández, D. y Rico, E. (2017). Comunicación empresarial y atención al cliente. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=kAMoDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- García, I. (1991). El Plan de Negocio: una herramienta indispensable. Instituto de Empresa, 13(28006), 17-72. Recuperado de: https://joseantoniosanchezegea.files.wordpress.com/2011/09/plan_empresa1.pdf
- García, I. (2017). Definición de Tasa Interna de Retorno (TIR). Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/tasa-interna-de-retorno-tir>
- Gasbarrino, S. (2021). Valor presente neto: qué es y cómo se calcula (incluye ejemplos). Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-valor-presente-neto>
- Guzmán, C. (2005). Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia. Recuperado de: http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO_RATIO%20FINANCIEROS_MAT_DE_LA_MERCADOTECNIA.pdf
- Hernández, E. (2016). Modelo de negocios Canvas aplicado a la empresa D' Perfect color comercializadora de productos de lencería para el hogar, Pitalito, Huila. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional abierta y a distancia UNAD). Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/11335/12169162.pdf?sequence=1&isAllowed=yHern>
- INNOVA CORFO. (s.f.). Modelo de Negocios. Recuperado de: http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/roles-al-interior-de-la-empresa_1563560746.pdf

- IGER. (2017). Organización y Administración 1. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=yf1QDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Komiya, A. (2019). ¿Qué es un negocio? (definición, tipos y diferencia con una empresa). Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/que-es-un-negocio/>
- Martínez, E. (2014). El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. (Tesis de pregrado, Universidad de Almería) Recuperado de: http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1
- Martínez, J. (2017). Marketing Internacional. España: Paraninfo. Recuperado de: <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/02/Marketing-internacional-MARTINEZ-VALVERDE-JOSE-FULGENC.pdf>
- Morales, P., Sweke, J. y Huerta, L. (2018). Costos Gerenciales. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=fM9XDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Recuperado de: <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Ojeda, K. (2016). Plan de Negocios para la producción y comercialización de yogurt con base en chía y frutas, en la ciudad de Quito. (Tesis de pregrado, Universidad de las Américas). Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5597/1/UDLA-EC-TINI-2016-90.pdf>
- Parra, R. y Toro, I. (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=4Yk-HGjEjy0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Peiró, R. (2017). Modelo de Negocio. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>
- Puente, M. y Carrasco, V. (2017). Plan de negocios una guía empresarial para pequeños negocios. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/plan-negocios-ecuador.html>

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Proyecciones referenciales de población cantonal según años en grupos de edades, período 2010-2020. Recuperado de <https://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- Sy Corvo, H. (2018). Período de recuperación de la inversión: cálculo y ejemplos. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/periodo-de-recuperacion/>
- Sy Corvo, H. (2019). TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento): qué es, cálculo. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/tmar-tasa-minima-aceptable-rendimiento/>
- Thompson, I. (2020). Definición de precio. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>
- Touza, R. (2019). Modelo Canvas explicado en detalle y con ejemplos. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://robertotouza.com/modelo-canvas-explicado-en-detalle-y-con-ejemplos/>
- Vite, L. (2016). Modelo de Negocios para la comercialización de mermelada de maracuyá endulzado con stevia en el mercado Italiano. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15046/1/TESIS%20MERMELADA%20DE%20MARACUYA.pdf>
- Vargas, A. (2015). Marketing y plan de negocio de la microempresa. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/43784>



Firmado digitalmente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES



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



ENCUESTA

ÁMBITO DE APLICACIÓN: La presente encuesta está dirigida a los clientes de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión como cliente y recopilar información que ayude al desarrollo del emprendimiento y de esta manera mejorar el producto que se oferta en el mercado.

EDAD: _____ **GÉNERO:** _____

LUGAR DE RESIDENCIA Y DIRECCIÓN _____

ESTADO CIVIL _____

MARQUE SOLO UNA RESPUESTA

1. ¿Considera usted que la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” satisface sus necesidades como cliente?
SI ()
NO ()
2. ¿Cómo conoció a la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”?
Internet ()
Radio ()
Publicidad ()
Por otros clientes ()
3. ¿Usted considera que las instalaciones y áreas del negocio son los adecuados?
SI ()
NO ()
4. ¿Usted está de acuerdo con los precios que maneja la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” para cada uno de sus productos?
SI ()
NO ()
5. ¿Qué considera usted importante al momento de adquirir cualquiera de los productos que ofrece la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”?

Precio ()

Calidad ()

Sabor ()

Presentación ()

6. ¿En qué tipo de material le gustaría que fuera la presentación del producto?

Madera ()

Plástico ()

Cartón ()

Envase de vidrio ()

7. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría que su pedido sea recibido?

Por vía telefónica ()

Por página web ()

Por WhatsApp ()

8. ¿A usted le gustaría que el producto sea entregado a domicilio?

SI ()

NO ()

9. ¿En qué condiciones es entregado el producto?

Buena ()

Regular ()

Mala ()

10. ¿Qué factor positivo cree usted que tiene la microempresa?

Buena comunicación ()

Eficiente servicio al cliente ()

Infraestructura adecuada ()

Respectivos permisos de funcionamiento ()

Trabajo en equipo ()

11. ¿Qué factor negativo cree usted que tiene la microempresa?

Falta de innovación ()

Ineficiente comunicación ()

Falta de variedad de productos ()

No disponer de una estructura orgánica y funcional ()

Baja calidad del producto ()

Gracias por su colaboración!!!!

ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES



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



ENCUESTA

ÁMBITO DE APLICACIÓN: La presente encuesta está dirigida a los colaboradores de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión como clientes y recopilar información que ayude al desarrollo del emprendimiento y de esta manera mejorar el producto que se oferta en el mercado.

EDAD: _____ **GÉNERO:** _____

MARQUE SOLO UNA RESPUESTA

1. ¿La microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” cuenta con un Modelo de Negocios?
SI ()
NO ()
2. ¿La microempresa cuenta con una estructura orgánica?
SI ()
NO ()
3. ¿A usted se la ha difundido la misión y visión del negocio?
SI ()
NO ()
4. ¿Usted tiene bien en claro las funciones que debe realizar dentro de la microempresa?
SI ()
NO ()
5. ¿Se han implementado estrategias y metas para la mejora del negocio?
SI ()
NO ()
6. ¿La microempresa cuenta con las herramientas e implementos necesarios para realizar de una manera eficiente el trabajo?
SI ()
NO ()
7. ¿Es tomado en cuenta sus ideas y opiniones de mejora para la microempresa?
SI ()
NO ()
8. ¿Existe una buena convivencia entre todos los colaboradores?
SI ()

NO ()

9. ¿Qué factor positivo cree usted que tiene la microempresa?

Buena comunicación ()

Eficiente servicio al cliente ()

Infraestructura adecuada ()

Respectivos permisos de funcionamiento ()

Trabajo en equipo ()

10. ¿Qué factor negativo cree usted que tiene la microempresa?

Falta de Innovación ()

Ineficiente comunicación ()

Falta de variedad de productos ()

No disponer de una estructura orgánica y funcional ()

Baja calidad del producto ()

Gracias por su colaboración!!!!

ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

ENCUESTA



AMBITO DE APLICACIÓN: La presente encuesta está dirigida a personas de 15 a 49 años, como estudiantes, profesionales y personas particulares del cantón Riobamba.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión como posible consumidor y recopilar información que ayude al desarrollo del emprendimiento y de esta manera mejorar el producto que se oferta en el mercado.

EDAD: _____ **GÉNERO:** _____

DIRECCIÓN _____ **ESTADO CIVIL** _____

MARQUE SOLO UNA RESPUESTA

1. **¿Usted consume dulce de guayaba?**
Si ()
No ()
2. **¿A usted le gustaría consumir dulce de guayaba con stevia?**
Si ()
No ()
3. **¿Cuántas veces usted consume dulce de guayaba?**
Una vez por semana ()
Dos veces por semana ()
Tres veces por semana ()
Nunca ()
4. **¿Qué cantidad de dulce de guayaba consume?**
20g - 40g ()
41g - 60g ()
61g - 80g ()
81g - 100g ()
Nada ()
5. **¿Como le gustaría que fuera la presentación del producto?**
Plástico ()
Cartón ()
Madera ()
Vidrio ()
6. **¿Cuántos gramos quisiera que contenga el producto?**
20g - 40g ()
41g - 60g ()

- 61g – 80g ()
81g – 100g ()
- 7. ¿Cómo le gustaría que fuera la forma del producto?**
Cuadrado ()
Barras ()
Figuras ()
Personalizado ()
- 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?**
De 20g a 40g \$0.50 - 1.50 ()
De 41g a 60g \$1.50 - 2.50 ()
De 61g a 80g \$2.50 - 3.50 ()
De 81g a 100g \$3.50 - 4.50 ()
- 9. ¿Qué es lo primero que observa al momento de adquirir un producto?**
Precio ()
Calidad ()
Presentación ()
Sabor ()
- 10. ¿En qué lugar le gustaría adquirir el producto?**
Matriz ()
Tiendas ()
Supermercados ()
Quioscos ()
A domicilio ()
- 11. ¿Cómo le gustaría que sea comercializado el producto?**
De forma personal ()
Redes sociales y pagina web ()
Vía telefónica ()

Gracias por su colaboración!!!!

ANEXO 4: FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS



ENTREVISTA

AMBITO DE APLICACIÓN: La presente entrevista está dirigida al propietario de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita”.

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como objetivo conocer la opinión del propietario y recopilar información que ayude al desarrollo del emprendimiento y de esta manera mejorar el producto que se oferta en el mercado.

1. ¿Su negocio de Dulces de Guayaba “Rosita” cuenta con un Modelo de Negocios?
2. ¿Usted cree que la falta de una estructura orgánica no permite tener control y autoridad de la operatividad del negocio?
3. ¿Cuenta con la maquinaria y herramientas necesarias para el funcionamiento del negocio?
4. ¿Su negocio cuenta con un marco estratégico que contenga misión, visión, valores y principios?
5. ¿Usted piensa que las estrategias y metas propuestas para el negocio le han permitido obtener mayor acogida y reconocimiento en el mercado?
6. ¿Existe dentro del ámbito laboral una buena comunicación inclusiva que permita mejorar el desempeño de los trabajadores?
7. ¿Cuáles son los factores positivos que tiene el negocio?
8. ¿Cuáles son los factores negativos que tiene el negocio?
9. ¿Considera usted que la falta de un Modelo de Negocios afecta al desarrollo y crecimiento de la microempresa?
10. ¿Considera usted que como propietario de la microempresa de Dulces de Guayaba “Rosita” que la implementación de un Modelo de Negocio ayudará a mejorar la administración y a generar mayor rentabilidad?

ANEXO 5: FOTO DE ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE



ANEXO 6: FOTOS DE ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES



CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA