

REPÚBLICA DEL ECUADOR



PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIAL CAICEDO DE LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA.

Informe Final de Trabajo de Integración Curricular, presentado como requisito parcial para optar por el título de Tecnólogo Superior en Administración.

AUTORA: Katherin Vanesa Quevedo Molina

DIRECTORA: Ing. Yajaira Andrea Heredia Shiguango

Tena - Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

ING. YAJAIRA ANDREA HEREDIA SHIGUANGO

DOCENTE DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA.

CERTIFICA:

En calidad de Directora del Trabajo de Integración Curricular denominado: PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIAL CAICEDO DE LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA., de autoría de la señorita **KATHERIN VANESA QUEVEDO MOLINA**, con CC. 1501210254 estudiante de la Carrera de Tecnología Superior en Administración del Instituto Superior Tecnológico Tena, **CERTIFICO** que se ha realizado la revisión prolija del Trabajo antes citado, cumple con los requisitos de fondo y de forma que exigen los respectivos reglamentos e instituciones.

Tena, 12 de diciembre de 2022

Yajaira Andrea Heredia Shiguango

DIRECTORA

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

Tena, 08 de febrero de 2023

Los Miembros del Tribunal de Grado abajo firmantes, certificamos que el Trabajo de Integración Curricular denominado: PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIAL CAICEDO DE LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA presentado por KATHERIN VANESA QUEVEDO MOLINA estudiante de la Carrera de Tecnología Superior en Administración del Instituto Superior Tecnológico Tena, ha sido corregida y revisada; por lo que autorizamos su presentación.

Atentamente;

Mg. Oswaldo Patricio Bonifaz Vallejo
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lcdo. Héctor Aníbal Lozada Grefa
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Diana Samanda Quilumba Shiguango
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AUTORÍA

Yo, KATHERIN VANESA QUEVEDO MOLINA, declaro ser la autora del presente Trabajo de Integración Curricular denominado: PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIAL CAICEDO DE LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA, y absuelvo expresamente al Instituto Superior Tecnológico Tena, y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo al Instituto Superior Tecnológico Tena, la publicación de mi trabajo de Titulación en el repositorio institucional- biblioteca Virtual.

AUTORA:

KATHERIN VANESA QUEVEDO MOLINA
CÉDULA: 1501210254

FECHA: Tena, 12 de diciembre de 2022

CARTA DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR

Yo, KATHERIN VANESA QUEVEDO MOLINA, declaro ser la autora del Trabajo de Integración Curricular titulado: PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIAL CAICEDO DE LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA., como requisito para la obtención del Título de: TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN: autorizo al Sistema Bibliotecario del Instituto Superior Tecnológico Tena, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual del Instituto, a través de la visualización de su contenido que constará en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio el Instituto. El Instituto Superior Tecnológico Tena, no se responsabiliza por el plagio o copia del presente trabajo que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Tena, 12 de diciembre de 2022, firma la autora.

AUTOR: Katherin Vanesa Quevedo Molina

FIRMA:

CÉDULA: 1501210254

DIRECCIÓN: Barrio Tereré, calle Colonso y Adelmo Rodríguez

CORREO ELECTRÓNICO: katherin.quevedo@istena.edu.ec

CELULAR: 0984131420

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR: Yajaira Andrea Heredia Shiguango

TRIBUNAL DEL GRADO:

Mg. Oswaldo Patricio Bonifaz Vallejo (Presidente).

Lcdo. Héctor Aníbal Lozada Grefa (Miembro).

Ing. Diana Samanta Quilumba Shiguango (Miembro).

DEDICATORIA

Le dedico el resultado de este trabajo a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir esta carrera, a toda mi familia. Principalmente, a mis padres Wagner y Marilú que me apoyaron y contuvieron los momentos malos y en los menos malos. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento. A mis compañeros de estudio, a mis maestros en especial a mi tutora Ing. Yajaira Heredia y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
A. TÍTULO	1
RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
B. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.....	4
2.1 Necesidad	4
2.2 Actualidad	4
2.3 Importancia.....	5
2.4 Presentación del problema de investigación a responder.....	5
2.6 Beneficiarios.....	7
2.6.1 Directos	7
2.6.2 Indirectos.....	7
C. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo General	8
3.2 Objetivos Específicos	8
D. ASIGNATURAS INTEGRADORAS	9
E. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
5.1 Análisis de la Economía	10

5.1.1	Herramientas de Análisis del Entorno.....	11
5.1.2	Metodología CANVAS.....	13
5.2	Plan de Negocio	14
5.2.1	Propósito del Modelo de Negocios.....	15
5.2.2	Segmentación de Mercado.....	15
5.2.3	Estrategias de Marketing	16
5.3	Marco Legal	19
5.4	Marco Conceptual	20
F.	METODOLOGÍA	23
6.1	Materiales	23
6.2	Ubicación del área de estudio.....	23
6.3	Tipo de Investigación.....	24
6.3.1	Niveles de investigación	25
6.3.1	Población y muestra	26
6.3.2	Plan de recolección de información	28
6.3.3	Técnica de recolección de datos.....	28
6.4	Metodología para cada objetivo	29
G.	RESULTADOS.....	31
7.4.1	Resultados del Objetivo 1: Realizar un análisis de economía de mercado del comercial Caicedo del Cantón Tena.	31
7.4.2	Resultados del Objetivo 2: Determinar la aceptación de los productos de Comercial Caicedo ubicado en cantón Tena.....	37
7.4.3.	Resultados del Objetivo 3: Elaborar el plan de negocios para el comercial Caicedo del cantón Tena.....	50
7.4.3.1	Asociaciones Clave	50
7.4.3.2	Actividades Clave	51
7.4.3.3	Recursos Clave.....	54
H.	CONCLUSIONES	62

I.	RECOMENDACIONES	64
J.	ANEXOS.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de la Investigación	26
Tabla 2 Muestra de Investigación.....	27
Tabla 3 Género del Encuestado	37
Tabla 4 Sector al que pertenece el encuestado	38
Tabla 5 Rol del Encuestado	39
Tabla 6 Productos Comercializados	40
Tabla 7 Frecuencia de venta	41
Tabla 8 Problemas al momento de comercializar el producto.....	42
Tabla 9 Lugar de comercialización.....	43
Tabla 10 Satisfacción con el servicio	44
Tabla 11 Servicios Complementarios	45
Tabla 12 Razones de preferencia	46
Tabla 13 Medio de información preferido	47
Tabla 14 Clases de promociones	48
Tabla 15 Aspectos prioritarios	49
Tabla 16 Presupuesto Estrategias de Producto	51
Tabla 17 Presupuesto Actividades Clave.....	53
Tabla 18 Herramientas Requeridas.....	59
Tabla 19 Presupuesto Recursos Clave	60
Tabla 20 Presupuesto Consolidado Plan de Marketing	60
Tabla 21 Cronograma de Implementación.....	61

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Asignaturas Integradoras.....	9
Cuadro 2 Recursos Empleados	23
Cuadro 3 Matriz de Medios Externos	29
Cuadro 4 Modelo Matriz FODA.....	29
Cuadro 5 Matriz de Medios Externos	34
Cuadro 6 Matriz de Medios Internos	35
Cuadro 7 Matriz de Estrategias FODA.....	36
Cuadro 8 Asociaciones clave con productores de la zona	50
Cuadro 9 Perfil Administrador Comercial Caicedo.....	55
Cuadro 10 Perfil Bodeguero Comercial Caicedo	56
Cuadro 11 Perfil Cajero/Vendedor Comercial Caicedo	57
Cuadro 12 Perfil Asistente de Bodega Comercial Caicedo	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Jerarquización de Variables.....	10
Figura 2 Las cinco Fuerzas Competitivas de Porter	12
Figura 3 Estructura de Análisis FODA.....	13
Figura 4 Modelo de negocio CANVAS.....	14
Figura 5 Ubicación del área de estudio.....	24
Figura 6 Análisis Fuerzas de Porter.....	33
Figura 7 Proceso de Acopio.....	52
Figura 8 Organigrama Comercial Caicedo	54

A. TÍTULO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIAL CAICEDO DE LA
PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA.**

RESUMEN

El trabajo de integración curricular se planteó como objetivo general: Entregar un plan de negocios para el comercial Caicedo de la ciudad de Tena, para lo cual se emplearon como herramientas de análisis el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz FODA, para identificar factores positivos y negativos que influyen en el entorno general y específico de este establecimiento, el desarrollo de este trabajo representa una contribución para que los emprendimientos locales cuenten con estrategias que permitan mejorar sus procesos de distribución y ventas para enfrentar a la competencia directa e indirecta, que ha introducido al mercado productos que presentan similares características. La investigación tuvo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, que requirió una investigación bibliográfica y de campo. Se aplicó una encuesta que consistió en un cuestionario estructurado de selección múltiple a una muestra seleccionada de 380 personas del cantón Tena. Entre los resultados más relevantes se estableció que el 67% de los encuestados pertenece al sector urbano, mientras que el 38% de ellos proviene del sector rural, de los cuales el 96% cumplen con el rol de productores en la cadena de comercialización, mientras que el 4% realizan la función de intermediarios. Se propuso un Plan de Negocios basado en tres aspectos de la Metodología CANVAS: Asociaciones, Actividades y Recursos Clave, cuyo presupuesto de implementación es de US\$ 3.830,00 con un plazo programado de seis meses para cumplir las actividades.

Palabras Clave: Plan de Negocios, Estrategias, Comercialización, Productos de la zona.

ABSTRACT

The curricular integration work was raised as a general objective: Deliver a business plan for the “Caicedo commercial” in Tena, for which the Model of the Five Forces of Porter and SWOT were used as tools for analysis of the Economy, to identify positive and negative factors; internal and external factors that influence the general and specific environment of this establishment. The research was developed with a mixed, qualitative and quantitative approach, using bibliographic and field research. A survey consisting of a structured multiple-choice questionnaire was applied to a selected sample of 380 people from the Tena canton. Among the most relevant results, it was established that 67% of those surveyed belong to the urban sector, while 38% of them come from the rural sector, of which 96% fulfill the role of producers in the marketing chain, while that 4% perform the function of intermediaries. A Business Plan was proposed based on three aspects of the CANVAS Methodology: Associations, Activities and Key Resources, whose implementation budget is US\$ 3,830.00 with a scheduled period of six months to complete the activities.

Keywords: Business Plan, Strategies, Marketing, Products of the area.

Reviewed by

Lcda. Carmen Gutierrez Heras, Mg
Languages Center Coordinator – IST Tena

B. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

2.1 Necesidad

La comercialización de cacao en grano y en baba, es primordial para la dinamización de la economía local, regional y nacional. Según el Reporte de Coyuntura del Sector Agropecuario, publicado por Banco central del Ecuador (2021) señala que las cifras que se alcanzaron en el período correspondiente al segundo trimestre (ciclo corto) y al primer semestre (ciclo permanente) de 2021, muestran escenarios de producción positivos en la mayoría de los productos analizados (Banco Central del Ecuador , 2021).

Según este reporte, la producción de cacao experimentó un nuevo aumento durante el período en análisis, debido a que las condiciones de los plantíos han mejorado y se encuentran en buenas condiciones, por tanto, los rendimientos fueron mayores y se prevé que el volumen de producción experimente un crecimiento del 6%, cifra mayor al 5% que registró en el año 2020.

2.2 Actualidad

En la última década el país ha orientado sus esfuerzos al fortalecimiento de la matriz productiva para impulsar el crecimiento económico del país, reduciendo la dependencia del petróleo como único generador de ingresos. El Plan Nacional Creando Oportunidades, como máxima directriz política y administrativa establece las prioridades del país para el período señalado, en alineación con el Plan de Gobierno 2021-2025 y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Cada una de las políticas planteadas hace referencia a temas de relevancia para el Ecuador; y cuenta con una o más metas asociadas que posibilitarán el seguimiento y la evaluación permanente para su cumplimiento. Dentro del Eje económico de este plan, el objetivo 3 propone fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque

de la economía circular (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe , 2021).

En este contexto es necesario destacar la posición actual del Ecuador, como un país tradicionalmente agrícola, gran parte de su desarrollo proviene de productos como banano, cacao, café y flores (Rodríguez y Fusco, 2017). El país es considerado el primer productor mundial de cacao fino y de aroma, aportando el 70%, seguido de lejos por Indonesia que contribuye con un 10% del total mundial (PROEcuador, 2021)

2.3 Importancia

El tema propuesto es importante, porque representa un aporte para la economía de la zona y contribuye con los emprendimientos locales dotándolos de herramientas para mejorar sus procesos de distribución y ventas, para que de este modo puedan enfrentar a la competencia directa e indirecta, que ha introducido al mercado productos y servicios con características similares.

Su importancia también se relaciona con la necesidad que presentan los emprendimientos y microempresas dedicados a la comercialización de productos de la zona, de contar con de herramientas administrativas y comerciales que incidan en el mejoramiento de sus procesos administrativos, generen fuentes de trabajos de manera directa e indirecta y fomenten la productividad de sectores de la economía territorial, otorgándole un valor agregado a productos de la zona.

2.4 Presentación del problema de investigación a responder

Comercial Caicedo es un centro de acopio que surge como un emprendimiento para la captación y comercialización de productos de la zona, entre sus funciones está la de permitir un mantenimiento adecuado a la producción que se debe aplicar en la etapa posterior de cosecha, es así que se busca fortalecer el sistema comercial de la zona productiva del Cantón Tena, y mejorar la condiciones técnicas en variedad, fermentación, clasificación, calidad, secado, almacenamiento, por lo cual se logre beneficios de excelente capacidad de mantenimiento y provisión optima de los granos seco en estado natural, para los procesos productivos correspondientes a las post venta.

Sin embargo, todos los procesos y actividades inherentes a la actividad económica principal del establecimiento, se basan en los conocimientos empíricos de sus propietarios y es necesario que Comercial Caicedo como agente de la cadena de intermediación en el sistema de comercialización, entre la zona agrícola hasta la industria correspondiente, plantee un plan de negocios que contribuya al crecimiento del negocio y a una mejor recepción y comercialización de la producción de la zona.

A pesar de tener varios años desarrollando su actividad económica, Comercial Caicedo no cuenta con un plan de negocios, este factor puede provocar una disminución total de su participación en el mercado local y afectar su ventaja frente a los competidores directos e indirectos que ingresan al mercado del cantón Tena. Se estableció además que por falta de presupuesto no se realizan actividades publicitarias por medios radiales, televisivos, prensa escrita o material publicitario impreso. Este factor limita el posicionamiento y la ventaja competitiva de Comercial Caicedo, afectando el reconocimiento por parte de los productores de la zona e intermediarios que se dedican a la compra venta de granos secos de café y cacao.

Es importante además considera la importancia del modelo de negocio CANVAS para este establecimiento comercial, puesto que la ausencia de herramientas administrativas que integren estos elementos ha producido una baja considerable en el nivel de ventas que podría provocar en un futuro cercano, el cierre del negocio, que sustenta al propietario del negocio y sus familiares, contribuyendo positivamente al desarrollo y crecimiento económico del cantón y la provincia.

Por lo antes expuesto se presenta la siguiente formulación de problema ¿Se conseguirá a través de un análisis de factores interno y externos, determinar la aceptación de los productos y servicios de Comercial Caicedo en la ciudad de Tena, para la elaboración de un plan de negocios?

Campo: Administración.
Área: Marketing
Aspecto: Negocio
Sector: Comercio

2.5 Delimitación

2.5.1 Delimitación Espacial

El presente trabajo se desarrolló en el cantón Tena de la provincia de Napo, considerando la parroquia urbana Tena como el principal centro de intercambio comercial de productos agrícolas de la zona.

2.5.2 Delimitación Temporal

El trabajo de investigación se llevó a cabo, en el ciclo académico mayo – octubre de 2022.

2.6 Beneficiarios

2.6.1 Directos

- Representantes del Emprendimiento

2.6.2 Indirectos

- Productores de la Zona
- Proveedores
- Personal de apoyo
- Clientes

C. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- Entregar un plan de negocios para el comercial Caicedo de la ciudad de Tena.

3.2 Objetivos Especificos

- Realizar un análisis de economía de mercado del comercial Caicedo del Cantón Tena.
- Determinar la aceptación de los productos del comercial Caicedo ubicado en cantón Tena.
- Elaborar el plan de negocios para el comercial Caicedo del cantón Tena

D. ASIGNATURAS INTEGRADORAS

Para la elaboración del Trabajo de Integración Curricular se ha considerado como Asignaturas Integradoras aquellas que han formado parte de la malla curricular de la carrera de Administración. Estas asignaturas se desarrollan en torno a conceptos y teorías relacionadas con la administración, logística, mercadeo y finanzas, abordando varias áreas de técnicas que permitirán optimizar la distribución y ventas de una línea de embutidos artesanales en el cantón Archidona, con la finalidad de que el conocimiento teórico aprendido sea puesto en práctica en proyectos reales que contribuyan al desarrollo económico del cantón, la provincia y el país.

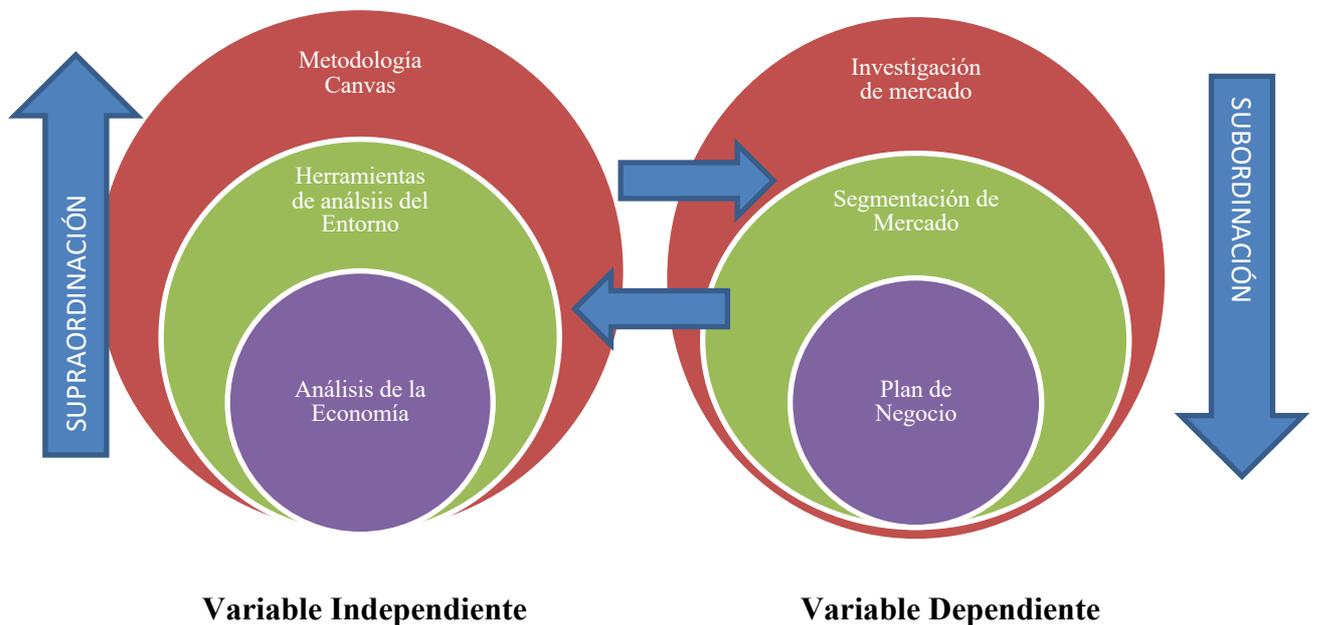
Cuadro 1 Asignaturas Integradoras

Asignaturas	Resultados de Aprendizaje
Planificación estratégica	Diseña la estructura de la organización mediante el análisis de los factores del entorno empresarial que influyen en la formulación de estrategia
Comercio Electrónico	Emprende y evalúa ideas de negocio que promuevan la productividad y contribuyan al crecimiento eficaz de la empresa, ejerciendo las actividades con liderazgo y compromiso ético.
Matemática financiera	Aplica técnicas estadísticas que permitan obtener datos confiables para analizar los resultados que contribuyan a la toma de decisiones para la organización.
Formulación y Evaluación de proyectos	Efectúa un estudio financiero a fin formular estrategias y evitar riesgos que afecten la estabilidad económica de la empresa apoyado en indicadores financieros.
Investigación de Mercado	Identificar el contexto de la organización utilizando herramientas administrativas, para el correcto desempeño del área departamental de la empresa.
Métodos Estadísticos	Aplicar métodos analíticos y estadísticos e interpretar sus resultados para una eficaz toma de decisiones en el contexto de la empresa.

E. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Desarrollo de la fundamentación Teórica se desarrolla de acuerdo a la jerarquización de variables que se presenta en la figura 1

Figura 1 Jerarquización de Variables



Fuente: Proyecto de Investigación
Elaborado por: Katherin Quevedo (2022)

5.1 Análisis de la Economía

Dentro del análisis de la economía se emplearon herramientas para la evaluación del entorno general y específico del negocio. Es necesario que el análisis de la economía del negocio y su entorno, sea completo y se oriente a aspectos claves para evitar sobrecargas de información. La información para este diagnóstico puede obtenerse mediante el sistema de información de Marketing de la empresa o desde el exterior a través de investigaciones de marketing primarias o secundarias (Ferrel & Hartline, 2015)

5.1.1 Herramientas de Análisis del Entorno

Para evaluar el entorno de este trabajo investigativo las herramientas empleadas son el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA. El análisis situacional puede entenderse como un proceso o una secuencia lógica de pasos lógicos que permiten definir, aclarar, priorizar y planear la resolución de situaciones que se deben afrontar o solucionar (Hannel del Valle, 2016, p. 23). Lograr que se consolide un análisis situacional claro y completo es uno de los mayores retos en el desarrollo de un Plan de Marketing .

5.1.1.1 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael P de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

A partir de un estudio amplio de una gran cantidad de empresas, Michael Porter llegó a la conclusión de que el potencial de ganancias de una industria está determinado en gran medida por la intensidad de la rivalidad competitiva dentro de esa industria”. De acuerdo al criterio del autor la competencia puede explicarse en términos de cinco fuerzas:

- Amenaza de nuevos competidores. Cuando es relativamente fácil ingresar a una industria, lo lógico es pensar que es altamente competitiva. Los nuevos ingresantes potenciales amenazan con aumentar la capacidad de la industria y bajar los precios y los márgenes, intensificar la lucha por la participación del mercado y trastocar el equilibrio entre la oferta y la demanda.
- El poder de negociación de los proveedores y de los compradores. Los proveedores y los compradores pueden ejercer, en ocasiones, una significativa influencia sobre

los participantes de la industria presionando sobre los precios, la calidad o la cantidad demandada o vendida.

- Las amenazas de los productos o servicios sustitutos. Los productos o servicios sustitutos continuamente amenazan a la mayoría de las industrias y les fijan un techo a los precios y a la rentabilidad.
- La rivalidad entre los actuales participantes. La competitividad que pueda llegar a ser una industria depende también, en gran medida, del número, el tamaño relativo a la habilidad competitiva de sus participantes, de índole de crecimiento de la industria y de las características relacionadas (Espinosa M. , 2020).



Figura 2 *Las cinco Fuerzas Competitivas de Porter*
Fuente: (Espinosa R. , 2018)

5.1.1.2 Análisis FODA

Para el análisis de micro entorno o entorno específico, se empleó el análisis **FODA** para la identificación de: fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que en su conjunto permiten el diagnóstico situacional interno de una organización, así como también una evaluación externa (Sarli, González, & Ayres, 2012). Para Thompson y Srrickland (2016) el análisis FODA permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

De acuerdo al criterio de Wheelen y Hunger (2017) el FODA es una de las herramientas de gestión estratégica más utilizadas en los negocios en la actualidad y es un componente esencial en el desarrollo del plan de negocios estratégico de cualquier organización. Por lo que puede decirse que el FODA es un marco directo que determina la importancia de las fuerzas externas e internas con el fin de comprender las fuentes de la ventaja competitiva de una organización mediante un enfoque lógico que luego de evaluado su entorno le permita una correcta toma de decisiones estratégicas. La estructura del diagnóstico interno mediante el análisis FODA se presenta en la Figura 3

Figura 3 Estructura de Análisis FODA

	Factores Internos		Factores Externos
Positivo	Fortalezas		Oportunidades
		DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	
Negativo	Debilidades		Amenazas

Fuente: (Sarli, González, & Ayres, 2012)

5.1.2 Metodología CANVAS

Uno de los puntos más importantes del modelo de negocios de Osterwalder (2014) fue la simplificación de la metodología. Inicialmente su propuesta propone una metodología de innovación y diseño en un lienzo denominado CANVAS el mismo que contiene elementos que parten de determinar la oferta de valor frente a la segmentación de clientes de la empresa u organización, para secuencialmente determinara los canales de distribución y las relaciones que se generarán con los clientes. Estos pasos llevan a establecer los beneficios e ingresos que permiten especificar los recursos y actividades que han de emplearse en este modelo de negocio. Con la información obtenida se procede a calcular los costos que implica la ejecución de este proceso y se establecen las alianzas estratégicas necesarias con otras empresas para operar exitosamente. (Osterwalder, The Business Model Ontology, 2014)

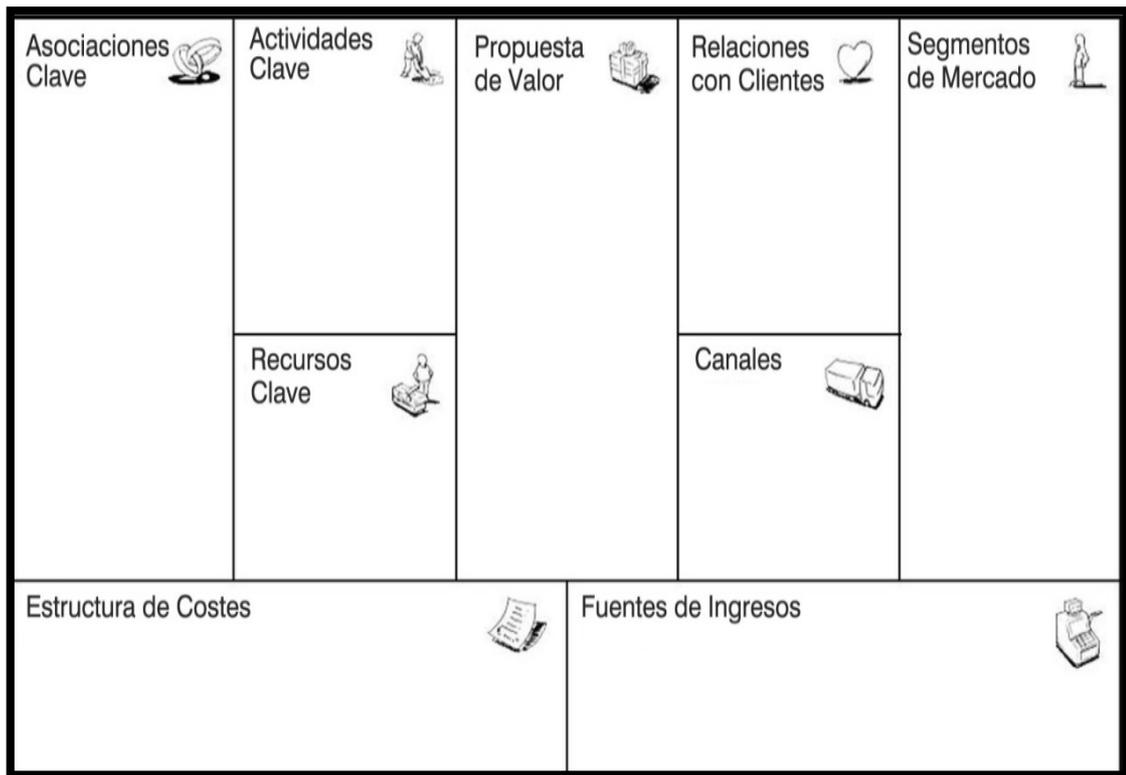


Figura 4 Modelo de negocio CANVAS

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2019)

5.2 Plan de Negocio

El plan de negocios o modelo de negocio, es un documento que presenta una descripción del negocio que se pretende iniciar o ya ha sido previamente establecido. En este documento se expone el propósito general de la empresa y se incluyen los estudios de mercado, técnico y financiero, así como otros aspectos importantes de la organización.

La elaboración de un plan de negocios no es tarea fácil. Esta actividad requiere un esfuerzo extra por parte del empresario y un equipo de trabajo comprometido con la consecución de objetivos y metas empresariales. “Este esfuerzo podría determinar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una iniciativa empresarial y sin lugar a dudas prepara a la empresa para ingresar a competir con mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo” (Weinberg, 2016).

5.2.1 Propósito del Modelo de Negocios

Para la ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo (Leal & Quero, 2015).

Por lo que puede establecerse que el modelo de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante

5.2.1 Investigación de Mercado

La investigación de mercado se define como aquella función que determina la cantidad de bienes y/o servicios provenientes de la nueva unidad productora, que bajo determinadas condiciones de precio y cantidad, la comunidad estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades (Camuñas, 2019).

Como contribución de Malhotra (2016) se considera que un estudio de mercado es “Un tipo de investigación descriptiva, así como lo son también: los estudios de participación, los estudios de análisis de ventas, los estudios de imagen, entre otros” (Pág. 90).

5.2.2 Segmentación de Mercado

La segmentación de clientes de una empresa permite determinar el nicho de mercado y las oportunidades que se presentan para el negocio. Segmentar un mercado es descomponer el mercado potencial total de un producto o servicio en un número de subconjuntos lo más homogéneos posibles, con el fin de permitir a la empresa adaptar su política de Marketing a cada uno de los subconjuntos. Un buen conocimiento del

mercado y del comportamiento del consumidor constituye la primera etapa de la puesta en marcha de una política de Marketing

No existe una sola forma de segmentar el mercado, la empresa debe probar diversas variables solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la mejor forma de concebir la estructura de mercado. Las principales variables que se pueden utilizar para segmentar los mercados de consumidores son las variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento fijadas por Kotler y Armstrong (2013), las principales formas de segmentación son:

- Geográfica: Este tipo de segmentación requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas, como naciones, provincias, ciudades o barrios. Puede que una empresa decida operar en una o más áreas geográficas o quizás en todas, pero debe fijarse en las diferencias de necesidades y deseos según las áreas. Segmentación que pueden ser:
- Demográfica: Es la división del mercado en grupos basados en variables como la edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingreso, profesión, educación, religión, raza y nacionalidad. Una de las razones para hacerlo es que las diferencias en necesidades, deseos y tasas de uso a menudo están a menudo estrechamente relacionadas con las variables demográficas.
- Psicográfica: En esta segmentación los clientes se dividen en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad. Varias personas que pertenecen al mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos muy diferentes.
- Conductual: Los clientes se agrupan según sus conocimientos, actitudes, costumbres o sus respuestas a un producto (Komiya, 2014).

5.2.3 Estrategias de Marketing

En esta sección se describe lo que se debe hacer para lograr las metas y objetivos propuestos. Estudio de las diversas alternativas de la estrategia global; por ejemplo, el vendedor puede penetrar a un nuevo mercado el primero, pronto o tarde, penetrar vertical u horizontalmente y utilizar tres estrategias distintas para hacerse de un nicho.

Si la estrategia de marketing corresponde al nivel de la estrategia maestra o de la dirección estratégica del marketing, se debe preparar también una matriz de poder de atracción del mercado potencial de la empresa y hacer un análisis del ciclo vital del producto. Una parte muy importante del estudio del análisis de la reacción de los competidores ante la estrategia planteada por la empresa y de los medios para aprovechar las oportunidades que se presenten, resolver los posibles problemas y librar las amenazas más graves (Espinosa R. , 2018)

5.2.3.1 Estrategia de producto

El producto es el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores. Algunas estrategias que podemos formular relacionadas al producto son según Komiya (2014):

- Agregarle a nuestros productos financieros nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades, usos.
- Lanzar una nueva línea de producto financiero complementaria a la que ya tenemos.
- Adicionarle a nuestro producto servicios complementarios; por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio técnico o de mantenimiento, garantías, políticas de devoluciones **Invalid source specified..**

5.2.3.2 Estrategia de precio

De acuerdo al aporte presentado por Weinberger (2015) en general, el precio del bien se establece en función a:

- La percepción que se tiene del bien o servicio
- El posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores.
- El poder adquisitivo del cliente.
- La estructura de costos del producto o servicio.
- El precio de los productos competidores o sustitutos.

5.2.3.3 Estrategia de plaza

La estrategia de distribución o plaza, también conocida como la estrategia de lugar, hace referencia a la forma cómo se llegará al cliente o consumidor final. En este punto, es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la industria tiene, es decir:

- ¿Se vende directamente a los clientes?
- ¿Se utiliza representantes de ventas, distribuidores o agentes?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar a terceros para vender?
- ¿Cómo accede a clientes “valiosos”?
- ¿Cuántos distribuidores hay y cómo están distribuidos geográficamente?
- ¿Los distribuidores tienen algún poder de negociación?
- ¿Los distribuidores están asociados?

“Es el lugar físico o virtual en el que se venden los productos y que obligatoriamente genera un canal de distribución interno de entrada hasta el punto de ventas y, en ocasiones hacia el exterior”. (Guin, 2012, pág. 212)

5.2.3.4 Estrategia de promoción

La finalidad de la promoción es hacer un contacto personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio que ofrece la empresa. El objeto de la promoción es conseguir una respuesta sólida y rápida por parte del consumidor, integrando además el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta. Dentro de los objetivos de la promoción, se incluyen:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio
- Incrementar la frecuencia y cantidad de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio
- Conseguir la fidelidad de los clientes (Stanton, Etzel, & Walker, 2013).

Según Kotler (2013) “Es importante destacar que la promoción no reemplaza la publicidad sino que se complementan y a través de ella se trata de demostrar que el producto existe” (p. 66). Sin embargo, se puede considerar que esta herramienta puede

desarrollarse y arrojar resultados casi inmediatos y con menor costo que el uso de medios de publicidad.

5.3 Marco Legal

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) capítulo cuarto, soberanía económica, sección octava primera, sistema financiero, se contempla:

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones (Constitución de la República del Ecuador , 2008).

En el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. Registro Oficial Ecuador No. 351 (2010), menciona en el Art.2, literal K. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico institucional (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

La Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria (2010), tiene por objeto establecer mecanismos que garanticen a las personas alimentos sanos y nutritivos; esta norma permite la participación del Estado en la cadena de producción y calidad de alimentos promulgando principalmente los productos agroecológicos y orgánicos; corrige las inequidades del acceso a la tierra, entonces soberanía se relaciona con el control de los factores que intervienen en la cadena de producción de los alimentos. En su artículo24, esta ley establece que la sanidad e inocuidad alimentaria tienen por objeto promover una adecuada nutrición y protección de la salud de las personas; y prevenir, eliminar o reducir la incidencia de enfermedades que se puedan causar o agravar por el consumo de alimentos contaminados.

Por su parte, la Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado (2012) establece:

1. El reconocimiento del ser humano como sujeto y fin del sistema económico.
2. La defensa del interés general de la sociedad, que prevalece sobre el interés particular
3. El reconocimiento de la heterogeneidad estructural de la economía ecuatoriana y de las diferentes formas de organización económica, incluyendo las organizaciones populares y solidarias.
4. El fomento de la desconcentración económica, a efecto de evitar prácticas monopólicas y oligopólicas privadas contrarias al interés general, buscando la eficiencia en los mercados.
5. El derecho a desarrollar actividades económicas y la libre concurrencia de los operadores económicos al mercado.
6. El establecimiento de un marco normativo que permita el ejercicio del derecho a desarrollar actividades económicas, en un sistema de libre concurrencia.
7. El impulso y fortalecimiento del comercio justo para reducir las distorsiones de la intermediación.
8. El desarrollo de mecanismos que garanticen que las personas, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos a través de la redistribución de los recursos como la tierra y el agua.
9. La distribución equitativa de los beneficios de desarrollo, incentivar la producción, la productividad, la competitividad, desarrollar el conocimiento científico y tecnológico; y,
10. La necesidad de contar con mercados transparentes y eficientes (Asamblea Nacional, 2011).

5.4 Marco Conceptual

Canal de distribución: son los recursos por los que se producen los desplazamientos de los productos hasta llegar al consumidor final.

Competencia: es la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio

Consumidor: es una persona que consume un determinado producto de manera habitual o entidades que suministran dinero a un proveedor para adquirir un producto, bien o servicio.

Consumo: es parte de las variables de funcionamiento del sistema capitalista. De esta manera, dentro de una nación el consumo se produce en función del producto interno bruto, ya sea en el ámbito privado o en el público.

Demanda: es la cantidad de bienes y servicios que son pedidos o solicitados por un grupo de personas en un tiempo determinado, con lo cual podemos afirmar que son las compras hechas por ese grupo social en un lapso específico.

Distribución: es la acción y efecto de distribuir, se entiende repartir una cosa en la proporción que corresponde a cada parte reparto de mercancías a lo largo del territorio de comercialización.

Empresa: es una entidad compuesta por un grupo de personas que destina recursos financieros propios o de terceros para llevar a cabo actividades industriales, comerciales o de servicios, bien sea con fines lucrativos o no.

Estrategia: es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Marketing-Mix: es un pilar fundamental para que la empresa obtenga los objetivos empresariales con poca inversión y mayor rentabilidad.

Medios publicitarios: son todos aquellos instrumentos, canales o formas de transmisión de la información de que se valen los seres humanos para realizar el proceso comunicativo.

Mercado: es un ente que relaciona el individuo que busca un bien, producto o servicio con el individuo que lo ofrece. De igual forma, mercado es el lugar físico o virtual al que

concurrentes vendedores y compradores para hacer transacciones, siguiendo los principios de la oferta y la demanda

Misión: es la función, encargo, o propósito que una persona debe de cumplir, es una tarea que se confiere a alguien o grupo de personas para realizarla, y la misma puede tener diferentes fines como diplomáticos, científicos, empresariales, culturales, personales, entre otros.

Objetivos: Es el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones.

Plan de Negocios: Guía utilizada para poner en marcha una idea de negocio a concretar, además indica la factibilidad económica y comercial del mismo.

Plaza: hace referencia al espacio-tiempo dónde (y cuándo) se vende el producto.

Precio: es el valor en dinero en que se estima el costo de algo, sea un producto, bien o servicio, suele medirse por unidades monetarias, a las cuales se les ha asignado un valor específico que varía de país a país, y que son empleadas para en la compra-venta de bienes y mercancías.

Producto: es una cosa o un objeto producido o fabricado, algo material que se elabora de manera natural o industrial mediante un proceso, para el consumo o utilidad de los individuos.

Promoción: es la acción de promocionar una persona, cosa, servicio, etc. Tiene como objetivo promover y divulgar productos, servicios, bienes o ideas, para dar a conocer y persuadir al público de realizar un acto de consumo.

Publicidad: es un tipo de comunicación comercial para la presentación, promoción y divulgación de productos o servicios. Es una rama de la mercadotecnia.

F. METODOLOGÍA

6.1 Materiales

Para el desarrollo del trabajo investigativo se emplearon como recursos. Los equipos e insumos que se describen en el cuadro 2.

Cuadro 2 Recursos Empleados

Cantidad	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Computadora de Escritorio	650,00	650,00
1	Impresora de tinta continua.	260,00	260,00
1	Disco duro externo portátil	86,00	86,00
6	Esferográficos	0,50	3,00
1	Tinta para impresora	12,00	12,00
3	Resmas de Papel de Impresión	3,80	11,40
6	Meses pago plan de Internet	10,00	60,00
		SUBTOTAL	1.082,40
Imprevistos 10%		106,70	108,24
Transporte		30,00	30,00
TOTAL INVERSIÓN			1.220,64

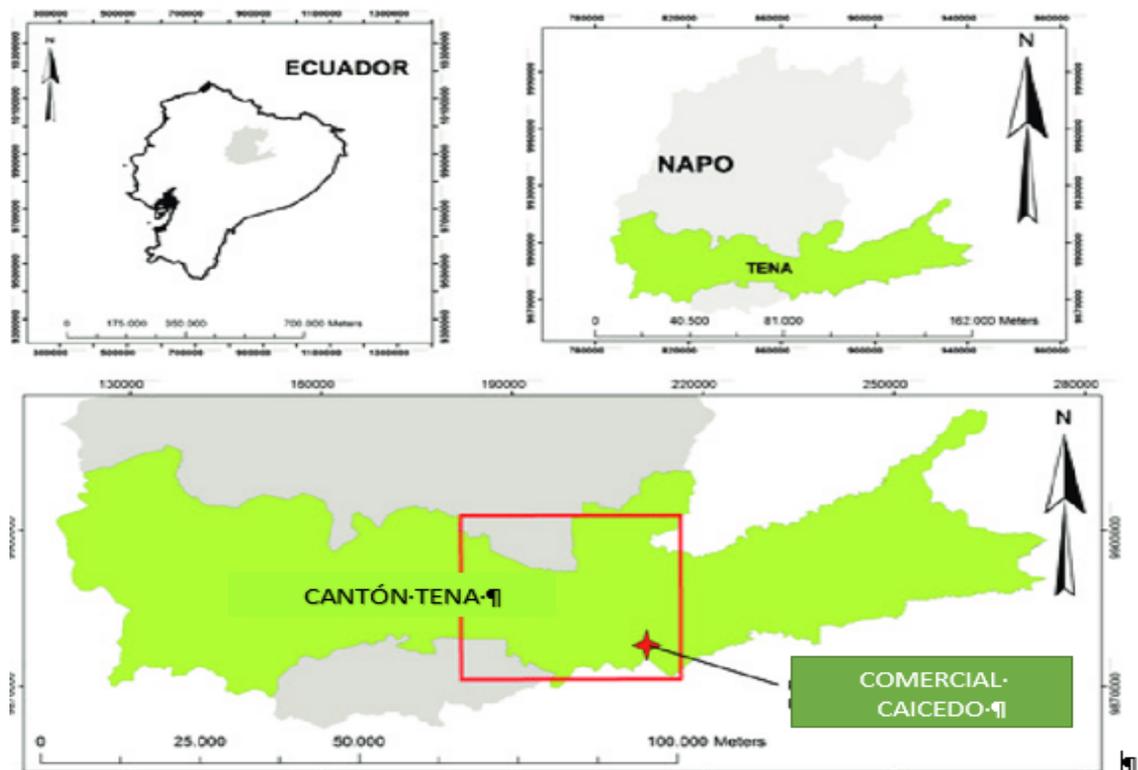
Elaborado por: La autora

6.2 Ubicación del área de estudio

El cantón Tena se encuentra bajo la administración del GAD Municipal de Tena, el mismo que se ubica al Sur de la provincia de Napo y cuenta con una superficie de 3.897,41 km². Está integrado por 7 parroquias rurales: Ahuano con 416,85 Km.², Chontapunta con 971,71 Km.², Pano con 798,56 Km.², Puerto Misahuallí con 348,40 Km.², Puerto Napo con 214,97 Km.², San Juan de Muyuna con 162,87 Km.², Tálag con 918,31 Km.² y la parroquia urbana Tena con 77,69 Km.² (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, 2019).

La ciudad de Tena, es el centro político de la provincia, alberga los principales organismos gubernamentales, culturales y comerciales de la provincia de Napo. Comercial Caicedo, es un centro de acopio cuya actividad es la compra -venta de productos de la zona en estado de grano seco, principalmente café, cacao y maíz producido a pequeña y mediana escala por agricultores del cantón. El local está ubicado en el barrio Ciudadela del Chofer, al centro sur de la ciudad, sitio en el cual se concentra la mayor actividad comercial de este tipo de productos, debido a la cercanía al Terminal Terrestre interprovincial y los terminales de buses que conectan las parroquias rurales del cantón.

Figura 5 Ubicación del área de estudio



Elaborado por: La autora

6.3 Tipo de Investigación

Para el presente trabajo se empleará un diseño de investigación no experimental y transversal. Según Hernández Sampieri y Fernández (2016) el diseño de investigación transversal compila datos en un solo momento, en un tiempo único para describir variables y su incidencia.

En cuanto al enfoque, se utilizó un enfoque de investigación cuantitativo, el mismo que se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar (Bernal, 2018, pág. 37).

Este enfoque permitió tabular y realizar el análisis estadístico de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación cuya información sustentará el plan de negocios propuesto para Comercial Caicedo en la ciudad de Tena.

6.3.1 Niveles de investigación

Los tipos de investigación que se aplicarán en el trabajo investigativo serán: Bibliográfica-Documental, Descriptiva y de Campo.

Investigación Bibliográfica – Documental

Según Báez y Tudela (2017) este tipo de investigación requiere un análisis de la información escrita sobre un tema determinado, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las consultas documentales pueden ser de libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, entre otros (pág. 51).

Para el trabajo investigativo se obtendrá información de libros, revistas, manuales y páginas web especializadas en la producción de productos de la zona en el cantón Tena, así como tesis, tesinas y otros trabajos de titulación previos obtenidos de repositorios virtuales para obtener información relacionada con el análisis de la economía y el plan estratégico, como variables independiente y dependiente de estudio.

Investigación Descriptiva

Se conoce también como investigación directa, y según Hernández Sampieri y Fernández (2016) es la que efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objetos de estudio. (pág. 53). La presente investigación se realizó a través de las visitas a

las instalaciones de Comercial Caicedo. En esta investigación se compiló información para verificar las variables planteadas describiendo técnicas y procedimientos adecuados relacionados con el planteamiento de un Plan de Negocios para Comercial Caicedo.

Investigación de Campo

La investigación de campo implica la extracción de información y datos directamente de la situación real en el lugar de los hechos, empleando técnicas y métodos de recolección como el cuestionario de encuesta empleada en esta investigación para dar respuesta a una determinada situación o un problema planteado previamente.

La investigación de campo fue empleada con la aplicación de encuestas a las personas seleccionadas como muestra de investigación en los lugares aledaños a centro de acopio de productos de la zona en el cantón Tena

6.3.2 Población y muestra

6.3.2.1 Población

De acuerdo a las proyecciones poblacionales INEC (2016) establecen una totalidad de 74.158 habitantes. De los cuales, la Población Económicamente Activa PEA, corresponde al 59% que representa 43.753 personas que conforman el universo de esta investigación. Por lo que se procede a calcular la población total de la investigación se consideraron los sujetos de investigación que se exponen en la tabla 1.

Tabla 1
Población de la Investigación

Sector Investigado	Población
Personas que conforman el PEA de Tena	43.573
TOTAL HABITANTES	43.573

Nota: Obtenido de (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, 2019)

6.3.2.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se procedió a aplicar la fórmula de muestreo aleatorio simple, la misma que debe aplicarse según Torres (2018) cuando todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra. La misma que se desarrolla a continuación:

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

Dónde:

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de la muestra

N = tamaño de la población.

σ = Valor constante de desviación estándar (0,5)

Z = Nivel de Confianza

e = Límite aceptable de error Muestral

$$n = \frac{43.573 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(43573 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2}$$

$$n = \frac{2922,25(3,84)}{0.0025(43572) + 0,25 \cdot 3,84}$$

$$n = \frac{42020,3812}{110,3404}$$

$$n = 380$$

Por lo que se establece que deben aplicarse 380 encuestas a una muestra representativa del universo de la población.

Tabla 2
Muestra de Investigación

Sector Investigado	Población
--------------------	-----------

Muestra seleccionada de encuestados	380
TOTAL	380

Nota: Muestra obtenida de población expuesta en Tabla 1

6.3.3 Plan de recolección de información

El plan de recolección de información para la aplicación de cuestionario de encuesta se realizó empleando el siguiente proceso:

- Elaboración y aprobación del cuestionario estructurado de encuesta
- Aprobación de la directora de TIC
- Aplicación del Cuestionario de encuestas a muestra de investigación seleccionada
- Organización y tabulación de la información obtenida en las encuestas.
- Empleo de software para procesamiento de información obtenida.
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos

6.3.4 Técnica de recolección de datos

La técnica de investigación empleada para el desarrollo del TIC fue la encuesta estructurada con un cuestionario compuesto por preguntas de selección múltiple.

Encuesta

La encuesta es una técnica mediante la cual se solicita a los encuestados describir la información mediante un cuestionario oral o escrito. El propósito de la encuesta es establecer contacto con los encuestados obteniendo una muestra representativa de población. (Rodríguez & Pérez, 2017).

Esta técnica se aplicó a la muestra seleccionada de habitantes de la ciudad de Tena, bajo la modalidad presencial empleando el cuestionario de encuesta aprobado previamente por la directora del Trabajo de Titulación.

6.3.5 Instrumentos de Recolección de Datos

Para la encuesta se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario estructurado de preguntas, el mismo que según lo define Meneses (2016) es “Un instrumento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas” (Meneses, 2016).

6.4 Metodología para cada objetivo

6.4.1 Objetivo 1: Realizar un análisis de economía de mercado del comercial Caicedo del Cantón Tena.

Para el cumplimiento del primer objetivo se procedió a emplear como instrumentos de análisis del macro entorno o entorno general el Análisis de las Fuerzas de Porter, mientras que para el entorno específico se empleó el análisis FODA, partiendo del empleo de matrices de medios externos e internos en el que se identifica el factor positivo o negativo y se califica su impacto en tres categorías: alto, medio o bajo, el formato empleado para esta investigación se presenta en el cuadro 3.

Cuadro 3 Matriz de Medios Externos

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS		
CÓDIGO	AMENAZAS	IMPACTO
CÓDIGO	AMENAZAS	IMPACTO

Una vez identificados los factores externos e internos se construye la matriz FODA, con una tabla de doble entrada que proporciona una visión general de las empresas, para lo cual se utilizó el formato que puede observarse en el cuadro 4.

Cuadro 4 Modelo Matriz FODA

MATRIZ FODA	ANÁLISIS EXTERNO
--------------------	-------------------------

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES		
	•		
	AMENAZAS		
	•		

6.3.2 Objetivo 2: Determinar la aceptación de los productos del comercial Caicedo ubicado en cantón Tena.

Para determinar la aceptación de los productos de Comercial Caicedo en el cantón Tena se empleó la técnica de la encuesta a 380 personas que constituyeron la muestra de investigación. El cuestionario consistió en 13 preguntas estructuradas de selección múltiple para obtener información acerca de las variables de investigación.

6.3.3 Objetivo 3: Elaborar el plan de negocios para el comercial Caicedo del cantón Tena

Para la elaboración del plan de negocios se consideraron los resultados obtenidos en los objetivos anteriores, por lo que se planteó, de acuerdo a la metodología propuesta, para el desarrollo de negocios se empelará la metodología de negocios CANVAS, la misma que en su lienzo de negocios contempla el desarrollo de tres elementos: Asociaciones Clave, Actividades Clave y Recursos Clave.

G. RESULTADOS

7.4.1 Resultados del Objetivo 1: Realizar un análisis de economía de mercado del comercial Caicedo del Cantón Tena.

Para el análisis situacional del macroentorno se emplearon como herramienta de marketing el modelo de las 5 Fuerzas de Porter; y para el análisis del microentorno el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas resumidas en una matriz FODA.

7.1.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Comercial Caicedo, es un negocio cuya actividad económica principal es la compra venta de granos secos de productos de la zona, tales como café, cacao y maíz. Este establecimiento inicia sus actividades en el año 2016 en la ciudad de Tena, El análisis de las 5 Fuerzas de Porter permitió evaluar cada fuerza que interactúa en el mercado, relacionándola con los recursos, procesos y actividades existentes.

7.1.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores está determinada por la decisión de otras personas que cuenten con el capital y el conocimiento para emprender un negocio que cumpla con actividades económicas similares en centros de acopio cercanos.

Las barreras de entrada identificadas para esta fuerza fueron la necesidad de contar con un capital inicial para el emprendimiento, así como la dificultad de encontrar proveedores de producto para la implementación del negocio. Por lo que se determina que existe una amenaza de entrada de competidores alta pues no existen barreras legales que impidan la implementación de este tipo de negocios.

7.1.1.2 Poder de Negociación con Proveedores

Los proveedores de productos realizan visitas esporádicas a Comercial Caicedo debido a la distancia de los centros urbanos. Los precios del producto con los proveedores están determinados por la libre oferta y demanda del mismo.

Se establece entonces, que los proveedores tienen un **alto** poder de negociación, debido a que la concentración, se encuentra en un grupo reducido de ellos que visitan el local, y el administrador del negocio está sujeto a los precios y condiciones del mercado, las mismas que cambian periódicamente.

7.1.1.3 Amenaza de Productos Sustitutos

Se pueden considerar amenazas de productos sustitutos los servicios que prestan algunos intermediarios al recoger el producto de los centros de producción (fincas, terrenos, centros de acopio rurales). Sin embargo, las visitas de este tipo de intermediarios son muy esporádicas por la distancia desde las ciudades principales que generan costos adicionales que afectan el nivel de utilidad de los mismos. Por esta razón, se determinó que existe una **baja** amenaza de servicios sustitutos.

7.1.1.4 Poder de Negociación con Compradores

Los productos que comercializa Comercial Caicedo, están regulados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, por lo que los precios de los productos no pueden estar por encima de los precios establecidos, desde este punto de vista los clientes tienen un **alto** poder de negociación ya que saben de estas regulaciones, además pueden acceder a productos de otros oferentes. Considerando estos aspectos, se evidencia la necesidad de que Comercial Caicedo debe buscar continuamente otros Clientes para ubicar a buen precio sus productos.

7.1.1.5 Rivalidad entre Competidores

Para determinar los factores relacionados con esta fuerza, se identifican dos grupos importantes de competidores: la competencia directa y la competencia indirecta.

- **Competencia Directa:** La competencia directa de Comercial Caicedo son los establecimientos comerciales que cumplen con la misma actividad económica en centros de acopio que actúan como intermediarios en la cadena de comercialización de granos secos categorizados como productos de la zona.
- **Competencia Indirecta:** Tiendas u otros locales pequeños que ofrecen de manera complementaria a su actividad principal el servicio de compra y venta de productos de la zona a menor escala. Se considera también competencia indirecta a centros de acopio urbanos, que se encuentran geográficamente alejadas del mercado actual y potencial al que se dirige el Plan de Negocios.

Por lo que se determinó una alta rivalidad entre competidores actuales para Comercial Caicedo, en el mercado de la ciudad de Tena. El resumen del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para Comercial Caicedo en el entorno general de la ciudad de Tena, se presentan en la Figura 5.



Figura 6 Análisis Fuerzas de Porter
Elaborado por: La autora

7.1.2 Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta de análisis previo a la formulación de estrategias que resumen y evalúan las fortalezas y debilidades internas más significativas de Comercial Caicedo, para seguidamente realizar una evaluación de entorno en el que se desenvuelve esta unidad de negocio. La matriz de medios externos en el que se describen las amenazas y oportunidades que forman parte de este análisis se presentan en el cuadro 5.

Cuadro 5 Matriz de Medios Externos

MEDIOS EXTERNOS		
CÓD.	AMENAZAS	IMPACTO
A1	Los productores tienen problemas para transportar el producto entre el lugar de producción y los centros de acopio debido a la distancia y los altos costos de transporte.	Medio
A2	Falta de estabilidad en los precios de los productos	Alto
A3	Empresas con actividad económica similar en lugares aledaños pueden ofertar servicios similares a un mejor precio	Bajo
A4	Alto poder de negociación de los clientes que pueden generar pérdidas al momento de realizar la transacción	Alto
CÓD.	OPORTUNIDADES	IMPACTO
O1	Alto Porcentaje de la población rural dedicada a actividades agrícolas	Medio
O2	Posibilidad de emplear herramientas digitales de bajo costo para promoción y publicidad.	Medio
O3	Ausencia de productos sustitutos	Medio
O4	Aumento de alternativas para el uso de recursos tecnológicos y virtuales-	Alto

En la matriz de medios internos se presentan las debilidades y fortalezas de Comercial Caicedo en el entorno específico del mercado relacionado con su actividad económica, los mismos que pueden visualizarse en el cuadro 6.

Cuadro 6 Matriz de Medios Internos

MEDIOS INTERNOS		
CÓDIGO	DEBILIDADES	IMPACTO
D1	No se cuenta con un Plan de Negocios	Alto
D2	Atención ineficiente a los clientes	
D3	Inadecuado acopio y organización de productos	Alto
D4	Capital limitado para la adquisición de producto	Alto
D5	Problemas con los tratos con proveedores	Alto
CÓDIGO	FORTALEZAS	IMPACTO
F1	Ubicación estratégica del local	Medio
F2	Horarios de atención ampliados	Alto
F3	Infraestructura adecuada	Alto
F4	Experiencia en el mercado local	Medio

Cuadro 7 Matriz de Estrategias FODA

MATRIZ FODA		ANÁLISIS EXTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica del local • Horarios de atención ampliados • Infraestructura adecuada • Experiencia en el mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un Plan de Negocios • Inadecuado acopio y organización de productos • Capital limitado para la adquisición de producto • No existe una imagen corporativa definida
	<ul style="list-style-type: none"> • Ato Porcentaje de la población rural dedicada a actividades agrícolas • Posibilidad de emplear herramientas digitales de bajo costo para promoción y publicidad. • Ausencia de productos sustitutos • Aumento de alternativas para el uso de recursos tecnológicos y virtuales- 	<p>Estrategias Ofensivas FO (Maxi Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso de herramientas digitales como las Redes Sociales para dar a conocer la diversidad de productos y horarios de atención • Establecer nuevas modalidades de compra y entrega de productos para incrementar el nivel de ventas e incrementar la ventaja competitiva 	<p>Estrategias Defensivas DO (Mini-Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de Negocios con bajo costo que permita captar nuevos segmentos de mercado. • Crear una imagen corporativa que permita un mayor posicionamiento en el mercado local.
	AMENAZAS	<p>Estrategias de Adaptación (Mini – Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear campañas promocionales empleando alternativas basadas en el uso de medios no tradicionales con el apoyo de herramientas digitales • Crear alianzas estratégicas con proveedores para evitar la escasez de productos. 	<p>Estrategias de Supervivencia (Mini – Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear estrategias de fidelización para los clientes actuales mediante el empleo de estrategias de las 4 p de marketing • Emplear técnicas de Merchadising para optimizar las condiciones del local físico existente
	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas con las transacciones de compra venta de productos de la zona por la distancia entre los productores y el centro de acopio • Falta de estabilidad en los precios de los productos • Empresas con actividad económica similar en lugares aledaños pueden ofertar servicios similares a un mejor precio • Alto poder de negociación de los clientes que pueden generar pérdidas al momento de realizar la transacción 		

Elaborado por: La autora (2022)

7.4.2 Resultados del Objetivo 2: Determinar la aceptación de los productos de Comercial Caicedo ubicado en cantón Tena.

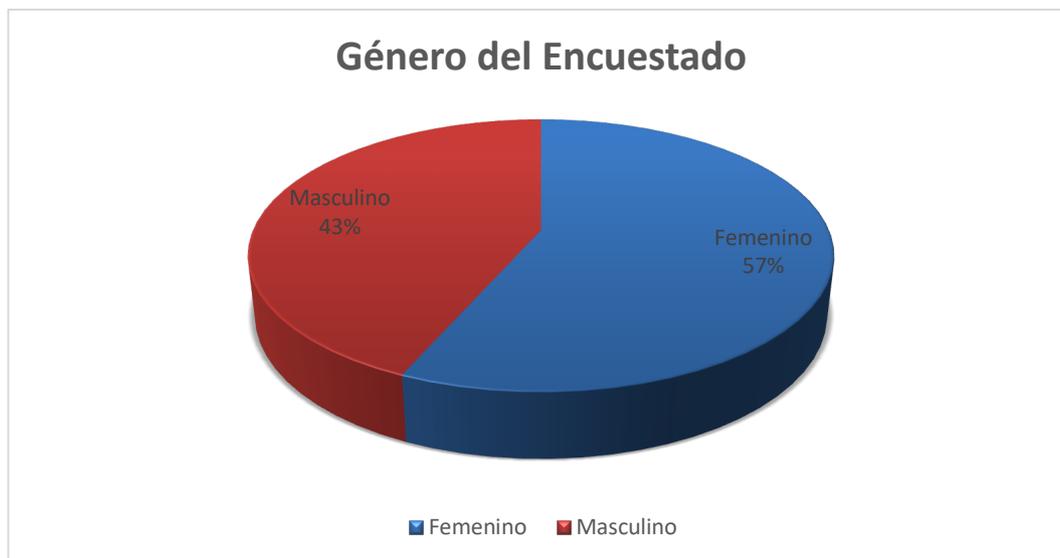
Pregunta 1: Género del Encuestado

Tabla 3 Género del Encuestado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	167	43%
Masculino	215	57%
Total	380	100%

Elaborado por: La autora (2022)

Gráfico 1 Género del Encuestado



Elaborado por: La autora (2022)

Interpretación: De acuerdo a la información que se observa en el gráfico 1, se pudo determinar que el 57% de los encuestados pertenece al género masculino, y el 43% al género femenino. Los resultados se atribuyen a la predominancia del género en el trabajo agrícola, la carga y transporte del producto hasta el lugar donde se realiza la compra – venta.

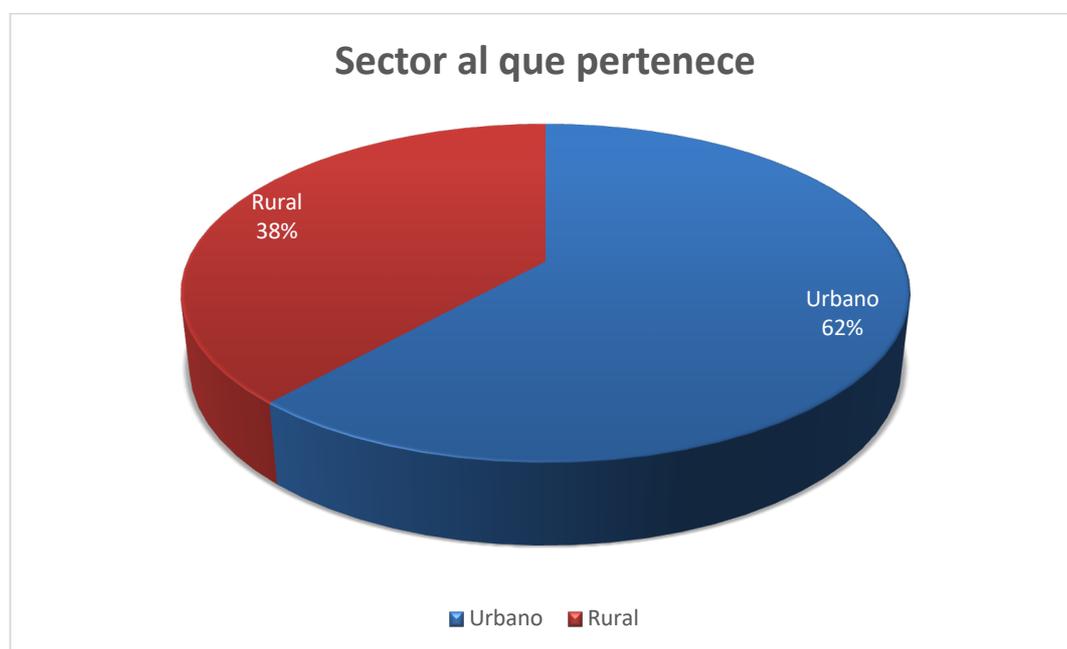
Pregunta 2: ¿A qué sector pertenece?

Tabla 4 Sector al que pertenece el encuestado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Urbano	234	62%
Rural	146	38%
Total	380	100%

Elaborado por: La autora (2022)

Gráfico 2 Sector al que pertenece el encuestado



Elaborado por: La autora (2022)

Interpretación: Como puede observarse en el gráfico 2, el 67% de los encuestados pertenece al sector urbano, mientras que el 38% de ellos proviene del sector rural. El análisis permitió determinar que estas diferencias se deben a que Comercial Caicedo está ubicado en el área urbana del cantón Tena y las personas que comercializan sus productos en este establecimiento pertenecen a este sector.

Pregunta 3: Rol del Encuestado en la cadena de comercialización del producto

Tabla 5 Rol del Encuestado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Productor	363	96%
Intermediario	17	4%
Total	380	100%

Elaborado por: La autora (2022)

Gráfico 3



Elaborado por: La autora (2022)

Interpretación: Según se observa en el gráfico 3 de los 380 encuestados que conforman la muestra, el 96% de ellos cumplen con el rol de productores en la cadena de comercialización del producto, mientras que el 4% realizan la función de intermediarios. Por lo que se establece que la mayoría de personas que realizan transacciones de compra venta en los centros de acopio son productores agrícolas de granos secos de la zona.

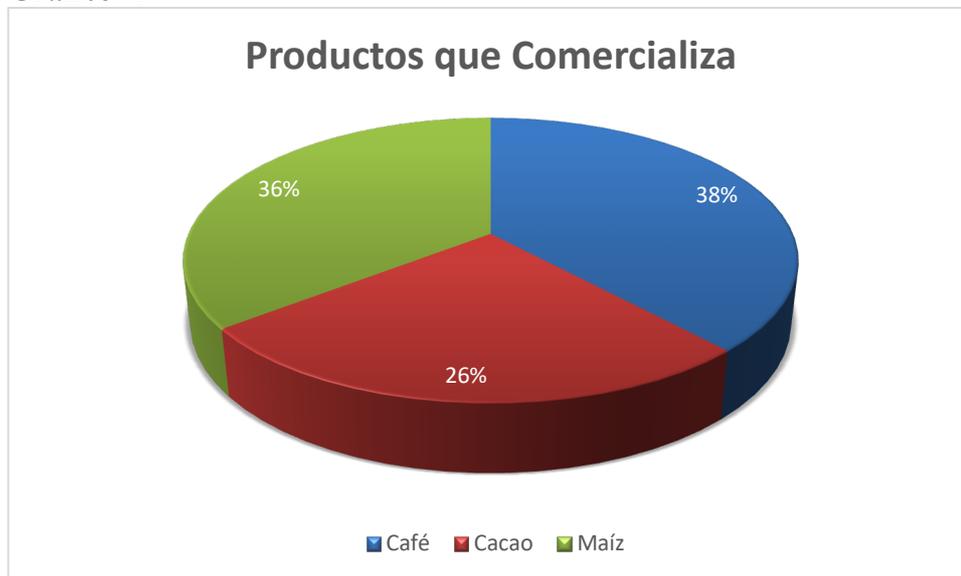
Pregunta 4: ¿Cuál de los siguientes productos comercializa usted en la ciudad de Tena?

Tabla 6 Productos Comercializados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Café	145	38%
Cacao	100	26%
Maíz	135	36%
Total	380	100%

Elaborado por: La autora (2022)

Gráfico 4



Elaborado por: La autora (2022)

Interpretación: En el gráfico 4 puede observarse que el 38% de la muestra encuestada comercializa principalmente café, el 36% respondió que comercializa maíz y el 26% cacao. Por lo que se determina que los tres productos son comercializados por los encuestados que formaron parte de la muestra de investigación.

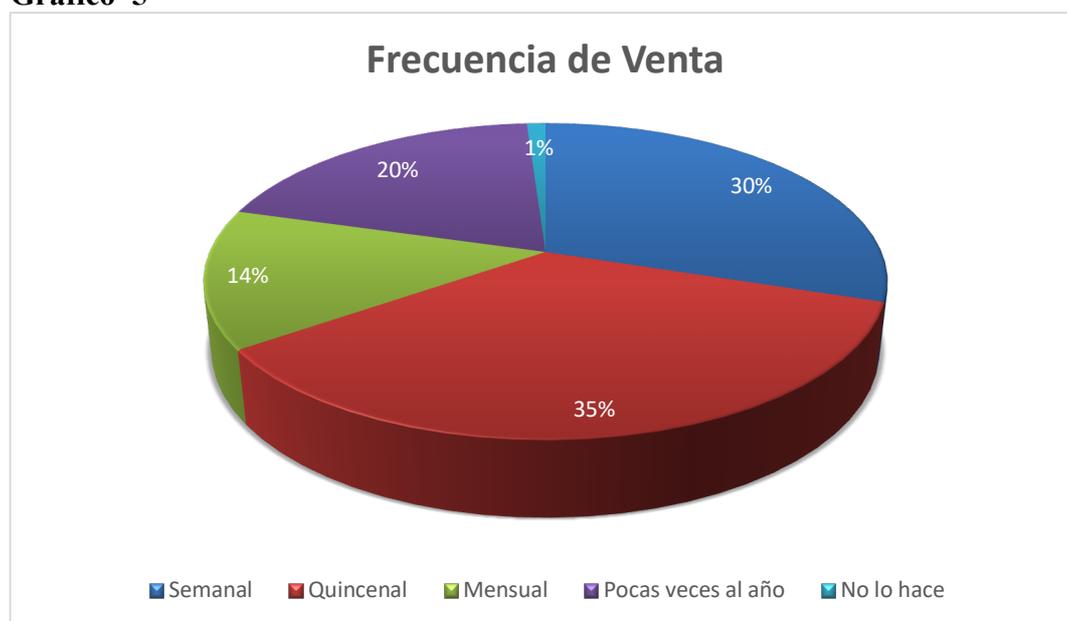
Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia vende usted su producción en centros de acopio?

Tabla 7 Frecuencia de venta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	114	30%
Quincenal	134	35%
Mensual	54	14%
Pocas veces al año	74	20%
No lo hace	4	1%
Total	380	100%

Elaborado por: La autora (2022)

Gráfico 5



Elaborado por: La autora (2022)

Interpretación: Como se observa en el gráfico 5 de los 380 encuestados que constituyen el 100% de la muestra, el 35% respondió que comercializa su producto de manera quincenal, el 30% lo hace semanalmente, el 20% pocas veces al año, el 14% realiza sus ventas cada mes y el 1% no lo hace.

Pregunta 6: ¿Cuál es el principal problema al momento de comercializar su producto en los centros de acopio de Tena? Señale solo una respuesta

Tabla 8 Problemas al momento de comercializar el producto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Problemas con la atención al momento de la comercialización del producto	57	15
Problemas con la negociación de precio y condiciones de compra - venta	82	22%
Dificultad para trasladar el producto	149	39%
Infraestructura no adecuada	0	0%
Falta de conocimiento de los propietarios	93	24%
Total	380	100%

Elaborado por: La autora (2022)

Gráfico 6



Elaborado por: La autora (2022)

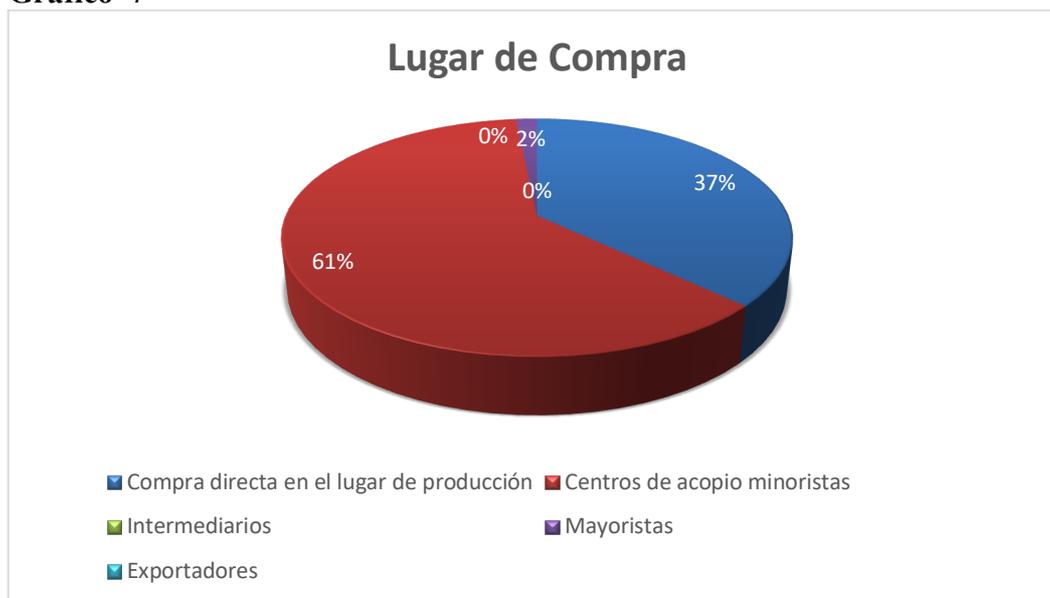
Interpretación: Del análisis del gráfico 6 se desprende que de las 380 personas encuestadas, el 39% de los encuestados considera que el principal problema es la dificultad para trasladar el producto, el 24% la falta de conocimiento de los propietarios para realizar la transacción, el 22% respondió que son los problemas con la negociación, precio y condiciones de compra venta, el 15% respondió que existen problemas con la atención al momento de comercializar el producto.

Pregunta 7: En qué lugar comercializa con mayor frecuencia su producto.

Tabla 9 Lugar de comercialización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Compra directa en el lugar de producción	141	37%
Centros de acopio minoristas	233	61%
Intermediarios	0	0%
Mayoristas	6	0%
Exportadores	0	0%
Total	380	100%

Gráfico 7



Elaborado por: La autora (2022)

Interpretación: Como se observa en el gráfico 7 de los 380 encuestados que fueron investigados, el 61% de los encuestados respondió que vendía su producción en centros de acopio minoristas, el 37% lo hace en el lugar de la producción (fincas, parcelas, asociaciones de cultivo, etc.), el 2% vende su producción a compradores mayoristas.

Pregunta 8: ¿Cómo calificaría usted el servicio de los centros de acopio y comercialización de productos de la zona en la ciudad de Tena?

Tabla 10 Satisfacción con el servicio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Completamente satisfecho	56	15%
Muy satisfecho	209	55%
Satisfecho	109	29%
Poco satisfecho	6	1%
Nada satisfecho	0	0%
Total	380	100%

Gráfico 8



Interpretación: El gráfico 8 permite visualizar los resultados de la satisfacción de los 380 encuestados con relación a los servicios que ofrecen los Centros de Acopio en la ciudad de Tena. Se pudo determinar que el 55% respondió estar muy satisfecho con los servicios prestados, el 29% se encuentra satisfecho, el 15% completamente satisfecho y el 1% poco satisfecho. Por lo que se determina que la percepción de los encuestados en relación con los servicios de los centros de acopio como Comercial Caicedo es positiva.

Pregunta 9: ¿Qué servicios cree que deberían implementar los centros de acopio y comercialización de productos de la zona para complementar su atención?

Tabla 11 Servicios Complementarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Venta de insumos y productos agrícolas	62	16%
Servicio de Báscula	88	23%
Compra directa en el lugar de producción	55	15%
Capacitación y asesoría técnica	58	15%
Servicio de Secadora de producto	118	31%
Total	380	100%

Gráfico 9



Interpretación: Como puede observarse en el gráfico 9, de los 380 encuestados que conforman la muestra, el 31% considera que el servicio complementario que debe implementarse en los centros de acopio es el servicio de secado de producto, el 23% cree que debe ser el servicio de báscula, el 16% la venta de insumos y productos agrícolas, el 15% la compra directa en el lugar de producción, otro 15% cree que debe proporcionarse capacitación y asesoría técnica.

Pregunta 10: ¿Cuál es la principal razón por la que usted prefiere realizar la comercialización de sus productos en un centro de acopio determinado?

Tabla 12 Razones de preferencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precio Adecuado	129	34%
Atención personalizada al momento de realizar la transacción	32	8%
Garantía de peso justo	123	32%
Infraestructura adecuada para la recepción de productos	52	14%
Otros	44	12%
Total	380	100%

Gráfico 10



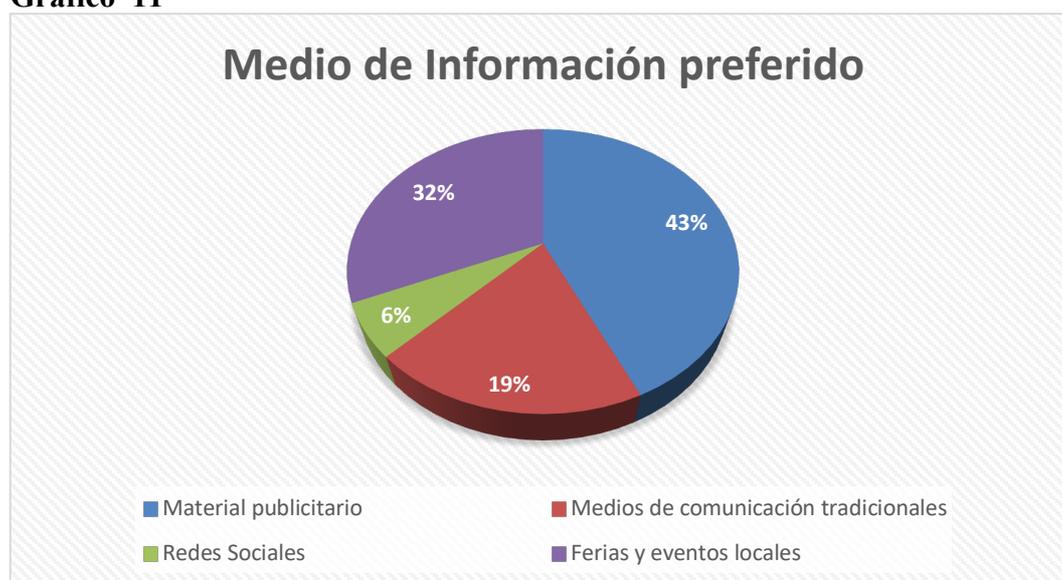
Interpretación: En el gráfico 10, se puede observar que de una muestra total de 380 encuestados, el 34% prefiere los centros de acopio por precio adecuado en la compra de productos, el 32% los elige por la garantía de precio justo, el 14% por contar con una infraestructura adecuada para la recepción de productos, el 12% tiene otras razones que motivan su elección, y el 8% prefiere la atención personalizada de sus dueños.

Pregunta 11: ¿Cuál es el medio empleado con mayor frecuencia preferida para informarse acerca de productos, y servicios?

Tabla 13 Medio de información preferido

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Material publicitario	164	43%
Medios de comunicación tradicionales	73	19%
Redes Sociales	23	6%
Ferias y eventos locales	120	32%
Total	380	100%

Gráfico 11



Interpretación: En el gráfico 11, se puede visualizar la respuesta con relación a la forma en la que los 380 encuestados que conforman la muestra el 43% emplea material publicitario para informarse de productos y servicios, el 32% lo hace en ferias y eventos locales, el 19% emplea medios de comunicación tradicionales y el 6% utiliza redes sociales.

Pregunta 12: ¿Qué clases de promociones cree que deberían implementarse en un centro de acopio?

Tabla 14 Clases de promociones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Beneficios por cliente frecuente	145	38%
Ferias de demostración de productos	136	36%
Entrega de artículos promocionales	98	25%
Otros	6	1%
Total	380	100%

Gráfico 12



Interpretación: En el gráfico 12, se puede visualizar la respuesta con relación a las promociones que deben implementarse en los centros de acopio. Se pudo establecer que el 38% de los encuestados prefiere que se le asignen beneficios por cliente frecuente, el 36% las ferias de demostración de productos, el 25% optó por la entrega de artículos promocionales y el 1% prefiere otro tipo de promociones.

Pregunta 13: ¿Qué aspectos considera que debería priorizarse en centro de acopio de productos de la zona?

Tabla 15 Aspectos prioritarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Espacio Físico adecuado	57	15%
Facilidades en la compra – venta de producto	82	22%
Atención al cliente y post- venta	73	19%
Promoción y publicidad de servicios ofertados	78	20%
Dotación de implementos que faciliten el proceso de compra venta (básculas electrónicas, gavetas, lonas industriales, etc.)	78	24%
Total	380	100%

Gráfico 13



Interpretación: En el gráfico 13, se puede visualizar la respuesta con relación a los aspectos prioritarios que deben considerarse en los centros de acopio. Se pudo establecer que el 24% considera que es necesaria la dotación de implementos que faciliten el proceso de compra – venta, el 22% las facilidades que presta el centro de acopio en la compra – venta de producto, el 20% la promoción y publicidad de los servicios ofertados, el 19% la atención al cliente y post venta, el 15% le otorga importancia a contar con un espacio físico adecuado.

7.4.3. Resultados del Objetivo 3: Elaborar el plan de negocios para el comercial Caicedo del cantón Tena.

De acuerdo a la metodología propuesta, para el desarrollo de negocios se empelará la metodología de negocios CANVAS, la misma que en su lienzo de negocios contempla el desarrollo de 3 elementos: Asociaciones Clave, Actividades Clave y Recursos Clave.

7.4.3.1 Asociaciones Clave

Para garantizar la provisión continua del producto, se realizarán acercamientos con las asociaciones de productores agrícolas de café, cacao y maíz en el cantón Tena y las comunidades rurales, las mismas que se encuentran registradas en el Directorio de Programa Internacional Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible, y se presentan en el cuadro 6.

Cuadro 8 Asociaciones clave con productores de la zona

ELEMENTO DEL LIENZO	ASOCIACIONES CLAVE			
Razón Social	Nombre Comercial	Ubicación	Acciones a tomar	Representante
Asociación artesanal Kichwa Jatari	Jatari	Ahuano	Convenio de Fidelización	Alejandro Grefa - 0979570999
Asociación de productores de cacao de fino aroma de Carlos Julio Arosemena Tola	Tsatsayaku	Arosemena Tola	Convenio de Fidelización	Izamar Valarezo 0992523832
Pequeñas Asociaciones de productores	-----	Tena	Convenio de Fidelización	-----

Fuente: (PROAMAZONIA, 2021)

Las actividades programadas para este elemento del plan de negocios, son las que se presentan a continuación:

Tabla 16**Presupuesto Asociaciones Clave**

Objetivo	Garantizar la provisión continua de producto para elevar el nivel de ventas			
Estrategia	Lograr la fidelización de proveedores mediante un sistema de precio preferencial de acuerdo al volumen y frecuencia de producción			
Táctica	Establecer porcentajes de incentivo de acuerdo al volumen de ventas			
ACTIVIDAD	CANT.	DETALLE	(USD) VALOR UNITARIO	(USD) VALOR TOTAL
Impresión de Flyers Informativos para miembros de las asociaciones	1.000	Impresión de Flyers Full Color, tamaño A6, Papel Couché 300 g.	0,04	60,00
				40,00
Estrategia 1: Emplear técnicas de branding para el posicionamiento de marca				
ACTIVIDAD	CANT.	DETALLE	(USD) VALOR UNITARIO	(USD) VALOR TOTAL
Firma de Convenios para fidelización de clientes	12	• Impresión de Convenios con anexos	2,00	24,00
ESTRATEGIAS ASOCIACIONES CLAVE				84,00

Elaborado por: La autora (2022)

7.4.3.2 Actividades Clave

Con el fin de garantizar que se cumplan los adecuados procesos para la compra, almacenamiento, conservación y venta de los productos adquiridos por Comercial Caicedo que hasta el momento se realizan de manera empírica. En las actividades clave, se considera la cadena de valor, resaltando la creación de valor en cada una de las fases desde la compra como inicio del proceso hasta la venta como su culminación.

Como parte de la propuesta se enfatiza en los procesos que apuntan a la modernización de los actuales procesos para lograr la máxima eficiencia a través de un conjunto de actividades que añaden valor a los servicios prestados por Comercial Caicedo en la compra venta de productos de la zona.

Proceso de Acopio

El proceso de acopio, es el proceso más importante de la actividad económica de Comercial Caicedo, por lo que a continuación se propone un flujograma para sistematizar el proceso desde el momento en que se recibe el producto hasta su almacenamiento, como puede observarse en la figura 6

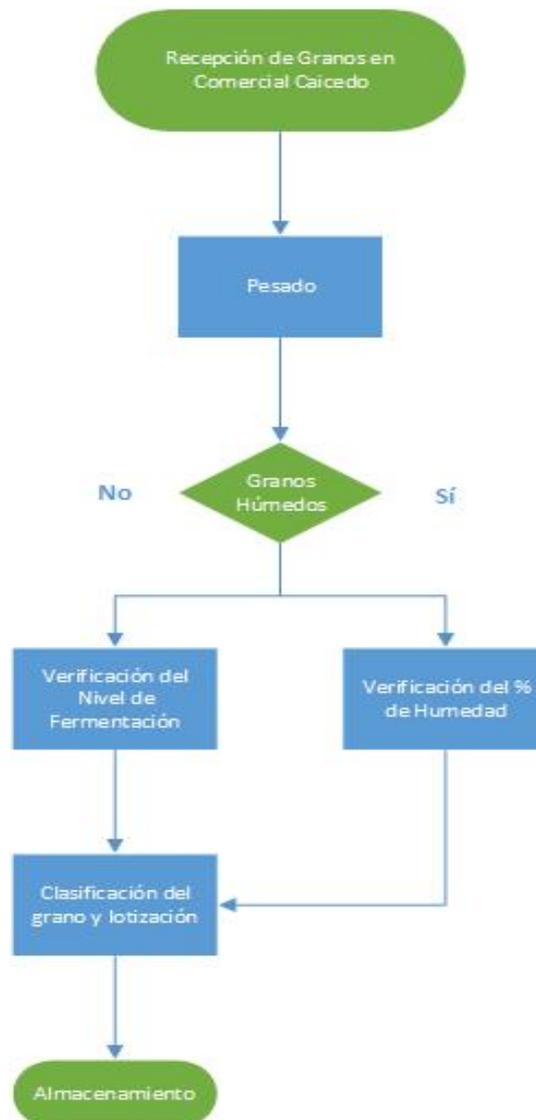


Figura 7 Proceso de Acopio

Tabla 17**Presupuesto Actividades Clave**

Objetivo	Mejorar los procesos de la cadena de valor del cacao para garantizar la calidad del producto			
Estrategia	Incrementar la capacidad tecnológica de Comercial Caicedo a través de la adquisición de equipos destinados a optimizar los procesos			
Táctica	Potenciar la capacidad de producción y acopio para elevar el volumen de ventas.			
ACTIVIDAD	CANT.	DETALLE	(USD) VALOR UNITARI O	(USD) VALOR TOTAL
Adquisición de Secadora artificial	1	Secadora híbrida a gas y con bajo consumo eléctrico con capacidad para 30 Quintales	2.400,00	2.400,00
Medidor de Humedad para granos de café y cacao	1	Medidor de Humedad Coffee Tester & Cacao Agratronix Rango de temperatura: 32 ° a 113 ° F (0 ° a 45 ° C) Precisión: 0.5% en el rango de humedad normal para el grano almacenado Resolución de pantalla: 0.1% de humedad	550,00	550,00
Balanza Electrónica 500 kg.	1	Balanza electrónica de alta precisión en plataforma de acero inoxidable con indicador giratorio y protector de brazo en hierro fundido Con Display LED y función de sumatoria de hasta 99 ítems	400,00	400,00
TOTAL ESTRATEGIAS ACTIVIDADES CLAVE				3.550,00

Elaborado por: La autora (2022)

7.4.3.3 Recursos Clave

Recursos Humanos

Dentro de los recursos clave, se realiza la propuesta de estructura organizativa de Comercial Caicedo partiendo de la elaboración de un organigrama, para posteriormente describir el perfil de los puestos.

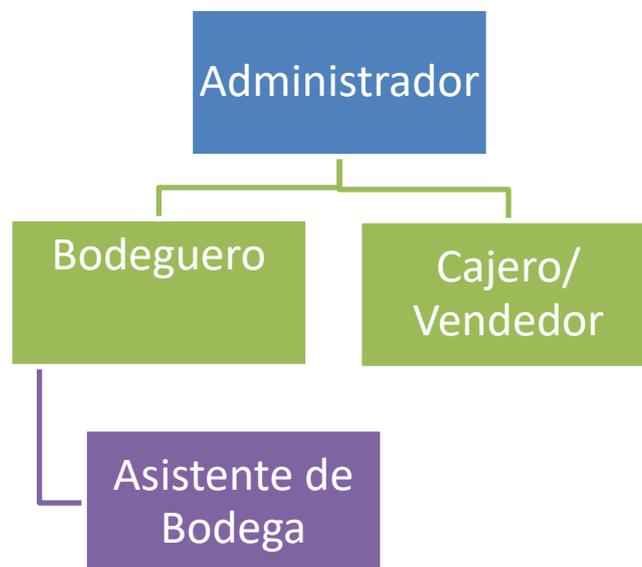


Figura 8 Organigrama Comercial Caicedo

En la actualidad existen cuatro personas que trabajan en Comercial Caicedo, sin embargo, el personal no tiene establecidas funciones ni líneas de autoridad definidas, por lo que se presenta a continuación el perfil de los puestos que conforman el organigrama propuesto como parte del plan de negocios.

Dentro de la jerarquía organizacional, se presentan dos niveles:

- Nivel gerencial (Administrador)
- Nivel Operativo (Bodeguero, Asistente de Bodega, cajero /Vendedor)

Cuadro 9 Perfil Administrador Comercial Caicedo

	Código del Puesto	G-001
	DENOMINACIÓN	Administrador
	NIVEL	Gerencial
DEFINICIÓN DEL PUESTO	Número de Cargos	1(Uno)
	Representar legalmente a Comercial Caicedo teniendo bajo su cargo planificar, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades operativas, comerciales, administrativas y financieras, generando desarrollo y crecimiento mediante el uso eficiente de los recursos disponibles	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas al personal. • Atender y dar solución a las problemáticas que se presenten. • Evaluar el desempeño del personal. • Supervisar los procesos inherentes a la actividad económica • Cumplir con las obligaciones económicas con los colaboradores. • Suscribir convenios • Hacer tratos con proveedores • Elaborar un plan de negocios • Implantar estrategias administrativas y de Marketing para optimizar el uso de recursos y elevar el nivel de ventas. • Realizar transacciones comerciales con los clientes 		
Habilidades /Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de análisis y de síntesis. • Excelente comunicación oral y escrita • Liderazgo y motivación al momento de manejar equipos de trabajo. • Capacidad de negociación • Iniciativa, creatividad e innovación. • Facilidad en el desenvolvimiento de asuntos laborales. • Resolución de problemas. • Buenas relaciones interpersonales. 		
Formación		
Tecnología en Marketing Digital		
Experiencia Laboral		
3 (TRES) años en cargos de Dirección o Gerencia en Marketing o áreas afines		
Remuneración Sugerida		
US\$880,00		

Cuadro 10 Perfil Bodeguero Comercial Caicedo

	Código del Puesto	O-001
	DENOMINACIÓN	Bodeguero
	NIVEL	Operativo
DEFINICIÓN DEL PUESTO	Número de Cargos	1(Uno)
	Registrar los movimientos de producto mediante un sistema de inventarios y mantener actualizada la información para despachos de guías y facturación	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el producto adquirido • Cumplir con el proceso de recepción • Llenar los datos de registro del producto • Realizar constataciones físicas de las existencias de bodega • Mantener un inventario actualizado del producto • Mantener limpia y ordenada la bodega • Controlar el cumplimiento de normas y procesos en el centro de acopio • Remitir al administrador la información necesaria para la elaboración de guías de transporte y factura • Llevar un registro de los proveedores 		
Habilidades /Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en sistemas de bodegas e inventarios . • Conocimiento de productos de la zona • Liderazgo y motivación al momento de manejar equipos de trabajo. • Facilidad en el uso de herramientas tecnológicas • Iniciativa, creatividad e innovación. • Facilidad en el desenvolvimiento de asuntos laborales. • Resolución de problemas. • Buenas relaciones interpersonales. 		
Formación		
Técnico o tecnólogo en Contabilidad o ramas afines		
Experiencia Laboral		
1 (UNO) año en cargos similares		
Remuneración Sugerida		
US\$600,00		

Cuadro 11 Perfil Cajero/Vendedor Comercial Caicedo

	Código del Puesto	O-002
	DENOMINACIÓN	Cajero Vendedor
	NIVEL	Operativo
DEFINICIÓN DEL PUESTO	Número de Cargos	1(Uno)
	<p>Coordinar recepción de producto con los proveedores y coordinar pedidos con el cliente y con bodega, para su posterior entrega de acuerdo a lo establecido por ambas partes, tomando en cuenta la capacidad de distribución de la empresa.</p>	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios continuos de mercado. • Monitorear métodos y canales adecuados de comercialización de los servicios que brinda Comercial Caicedo • Proponer la celebración de convenios con instituciones asociativas o pequeños productores o intermediarios para brindar servicio. • Coordinar con el cliente la cantidad y clase de producto a entregar • Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes. • Informar del acuerdo con el cliente a gerencia. • Manejar el control de cartera de clientes, que establezcan las normas que exigen. • Pagar el producto a los proveedores y gestionar pagos con los clientes. • Otras funciones que le asigne el Administrador 		
Habilidades /Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en ventas y atención al cliente • Conocimiento de productos de la zona • Liderazgo y motivación al momento de manejar equipos de trabajo. • Facilidad en el uso de herramientas tecnológicas • Iniciativa, creatividad e innovación. • Facilidad en el desenvolvimiento de asuntos laborales. • Resolución de problemas. • Buenas relaciones interpersonales. 		
Formación		
Técnico o tecnólogo en Contabilidad o ramas afines		
Experiencia Laboral		
1 (UNO) año en cargos similares		
Remuneración Sugerida		
US\$440,00		

Cuadro 12 Perfil Asistente de Bodega Comercial Caicedo

	Código del Puesto	O-003
	DENOMINACIÓN	Asistente de Bodega
	NIVEL	Operativo
DEFINICIÓN DEL PUESTO	Número de Cargos	1(Una)
	<p>Coordinar recepción de producto con los proveedores y coordinar pedidos con el cliente y con bodega, para su posterior entrega de acuerdo a lo establecido por ambas partes, tomando en cuenta la capacidad de distribución de la empresa.</p>	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar el cacao en baba que viene desde del campo hasta las instalaciones del centro de acopio. • Pesar el cacao en baba. • Calificar el cacao verificando las condiciones del mismo en cuanto a sus variedades, calidad que debe poseer cada variedad, impurezas. • Manejar el proceso de Secado controlando tiempos y ejecución. • Realizar el mantenimiento de las máquinas y obra civil. • Observar la limpieza de las instalaciones. 		
Habilidades /Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de productos de la zona • Destreza en el uso de herramientas para el procesamiento de granos secos (báscula, medidor de humedad, secadora) • Facilidad en el uso de herramientas tecnológicas • Iniciativa, creatividad e innovación. • Facilidad en el desenvolvimiento de asuntos laborales. • Resolución de problemas. • Buenas relaciones interpersonales. 		
Formación		
Técnico o tecnólogo en Contabilidad o ramas afines		
Experiencia Laboral		
1 (UNO) año en cargos similares		
Remuneración Sugerida		
US\$440,00		

Tamaño del proyecto

Por la naturaleza del emprendimiento, el tamaño del proyecto o la capacidad instalada, se determina por el monto de cacao, café y maíz captado a los proveedores de la zona mensualmente y que pueden procesarse y almacenarse en el centro de acopio antes de la venta a las empresas procesadoras de cacao.

Número de Proveedores	Rango de Producción captada (Quintales -Q)	Promedio (Quintales -Q)	Total (Quintales -Q)
30	1-10	5,5	165
12	10-20	15	180
2	20-50	35	70
TOTAL CAPACIDAD INSTALADA			415

Por lo que se determina que el tamaño actual del emprendimiento de Comercial Caicedo es de 415 quintales mensuales de captación de la producción de pequeños, medianos agricultores, intermediarios y asociaciones de productores. Para el procesamiento del producto captado, se requieren las siguientes herramientas.

Tabla 18

Herramientas Requeridas

Cantidad	Descripción	Uso
2	Carretillas	Transporte interno de producto, entre áreas del centro de acopio
2	Rastrillos	Elemento auxiliar en el proceso de secado de producto
2	Palas	Carga de producto
1	Pistola Cosedora de Sacos	Cosida de sacos con producto listo para la venta

Tabla 19**Presupuesto Recursos Clave**

Objetivo	Mejorar los procesos de la cadena de valor del cacao para garantizar la calidad del producto			
Estrategia	Incrementar la capacidad tecnológica de Comercial Caicedo a través de la adquisición de equipos destinados a optimizar los procesos			
Táctica	Potenciar la capacidad de producción y acopio para elevar el volumen de ventas.			
ACTIVIDAD	CANT.	DETALLE	(USD) VALOR UNITARIO	(USD) VALOR TOTAL
Compra de herramientas auxiliares para el procesamiento de producto	2	Carretillas	56,00	112,00
	2	Rastrillos	18,00	36,00
	2	Palas	24,00	48,00
TOTAL ESTRATEGIAS RECURSOS CLAVE				196,00

Elaborado por: La autora (2022)

Tabla 20 Presupuesto Consolidado Plan de Marketing

Estrategias	Valor por Estrategia USD
Presupuesto Estrategia Asociaciones Clave	84,00
Presupuesto Estrategia Actividades Clave	3.550,00
Presupuesto Estrategia Recursos Clave	196,00
PRESUPUESTO TOTAL	3.830,00

Elaborado por: La autora (2022)

Para la implementación del Plan de negocios para Comercial Caicedo se elaboró un cronograma semestral, considerando las actividades planteadas en los diferentes apartados del Plan de Negocios, los mismos que se dividen en cuatro semanas.

Tabla 21 Cronograma de Implementación

Tiempo	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	Sem.	Sem.	Sem.	Sem.																				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	3	4	1	2	3	4	3	4	1	2	3	4
Impresión de Flyers																								
Convenios de Fidelización con proveedores																								
Implementación Proceso de Acopio																								
Ampliación de Capacidad Instalada																								
Compra de Insumos																								
Adquisición de Equipo y Maquinaria																								

Elaborado por: La autora (2022)

H. CONCLUSIONES

- Para el análisis de la economía de Comercial Caicedo en el cantón Tena, se empleó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta para evaluar el entorno general, determinándose que la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, el poder de negociación de los proveedores, poder de Negociación de los compradores y Rivalidad entre Competidores Actuales tienen un alto impacto de amenaza en el entorno, mientras que existe en el mercado una baja amenaza de productos sustitutos. Mediante el análisis FODA, se establecieron los factores externos e internos con mayor incidencia entre los que se destacan en medios externos la falta de estabilidad en los precios de los productos y el aumento de alternativas para el uso de recursos tecnológicos y virtuales, mientras que en medios internos se determinó que existe un alto impacto negativo y el hecho de que el establecimiento no cuenta con un Plan de Negocios, existe un inadecuado acopio y organización de productos, existe un capital limitado para la adquisición de producto y no se ha definido una imagen corporativa
- En la aplicación de la encuesta a 380 sujetos que conformaron la población de investigación, entre los resultados más relevantes, se pudo establecer que el 67% de los encuestados pertenece al sector urbano, mientras que el 38% de ellos proviene del sector rural, de los cuales el 96% cumplen con el rol de productores en la cadena de comercialización del producto, mientras que el 4% realizan la función de intermediarios. El 39% de los encuestados considera que el principal problema es la dificultad para trasladar el producto, el 24% la falta de conocimiento de los propietarios para realizar la transacción. El 31% considera que el servicio complementario que debe implementarse en los centros de acopio es el servicio de secado de producto, el 23% cree que debe ser el servicio de báscula, el 16% la venta de insumos y productos agrícolas

- El Plan de Negocios propuesto Comercial Caicedo consideró tres aspectos de la Metodología CANVAS, estos son: Asociaciones Clave, Actividades Clave y Recursos Clave, para cada uno de estos factores se plantean estrategias orientadas a elevar el nivel de ventas y contar con una ventaja competitiva sobre los competidores. El presupuesto consolidado de la implementación del plan es de US\$ 3.830,00 y el plazo programado es de seis meses, cada uno de los cuales está conformado por semanas hábiles para el cumplimiento de las actividades.

I. RECOMENDACIONES

Tomando en cuentas las conclusiones que se derivan de la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Que se apliquen herramientas de análisis del entorno general y específico del entorno en el que Comercial Caicedo, desarrolla sus actividades económicas, empleando las herramientas que fueron aplicadas en la presente investigación y herramientas complementarias como el análisis PESTEL, para de este modo potenciar los factores positivos en beneficio de la empresa y mitigando los factores negativos que se detecten
- Que se consideren los resultados de la investigación de mercado efectuado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación para una correcta toma de decisiones basada en el diseño e implementación de estrategias, tácticas y políticas que contribuyan al cumplimiento de las políticas y objetivos organizacionales.
- Que se cumpla con la implementación del Plan de Negocios propuesto para garantizar la satisfacción de clientes y proveedores, otorgando además una ventaja competitiva de Comercial Caicedo sobre los establecimientos que prestan servicios similares en el cantón Tena.
- Dar seguimiento y evaluar periódicamente los resultados de las estrategias planteadas como parte del plan de negocios propuesto para su posterior modificación, rediseño o supresión de acuerdo a lo que determinen los resultados de las evaluaciones que se presenten en cada período.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org7.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador . (2010). *Ley Orgánica de Soberanía Alimentaria*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de Registro Oficial 351.
- Baez, J. T. (2017). *Investigación Cualitativa*. Alfaomega.
- Banco Central del Ecuador . (2021). *BCE*. Obtenido de Información Económica. Indicadores Económicos : <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Bernal, C. (2018). *Metodología de la Investigación* . Pearson.
- Bernardo, J., & Calderero, J. (2001). *Aprendo a Investigar* . México : Rialp.
- Camuñas, E. (2019). *Universidad de la Rioja* . Obtenido de Los beneficios de la investigación de mercados: claridad y acierto: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/los-beneficios-de-la-investigacion-de-mercados-claridad-y-acierto/>
- Constitución de la República del Ecuador . (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008*.
- Espinosa, M. (2020). *Las Fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación*. Obtenido de V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas: https://www.researchgate.net/publication/349108297_LAS_FUERZAS_DE_PORTER ESTRATEGIAS_LUEGO_DE_SU_APLICACION
- Espinosa, R. (2018). *Marketing Estratégico: concepto, funciones y ejemplos*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2015). *Estrategia de Marketing* . México : Cengage Learning .
- GAD Municipal de Archidona. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Alcaldía de Archidona*. Obtenido de

<https://odsterritorioecuador.ec/wp-content/uploads/2019/04/PDOT-CANTON-ARCHIDONA-2014-2019.pdf>

- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena. (2019). *Actualización Plan de Ordenamiento Territorial*. Tena.
- Guin, D. (2012). *Definición y partes del Plan de Marketing*. Pearson.
- Hannel del Valle, J. (2016). *Análisis Situacional*. Universidad Autónoma Mexicana.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Komiya, A. (2014). *Conceptos y Estrategias de Marketing*. Crece Negocios.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11a ed.). México: Pearson Educación.
- Leal, A., & Quero, M. (2015). *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*. Obtenido de Colección Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya : https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?hash=b4ac53a2a76eb3329369dfbf4cc38fe3
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de Mercados* (5a ed.). México: Pearson.
- Meneses, J. (2016). *El Cuestionario*. Obtenido de Unibersitat Oberta de Catalunya: <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe . (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 de Ecuador*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador>
- Osterwalder, A. (2014). *The Business Model Ontology*. University of Lausana.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2019). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Madrid: Deusto.
- PROAMAZONIA. (2021). *Directorio de Asociaciones de productores de la Amazonía Ecuatoriana*. Obtenido de https://www.proamazonia.org/wp-content/uploads/2021/06/Directorio_ok_proamazonia-ecuador-bosques.asociaciones.pdf

- PROEcuador. (2021). *Cacao*. Obtenido de Negocios sin Fronteras :
<https://www.proecuador.gob.ec/tag/cacao/>
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2012). *Análisis FODA, una herramienta necesaria*. Obtenido de https://videlarrivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc. Graw Hill.
- Thompson, P., & Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México: Mc. Graw Hill.
- Torres, M. (2018). *Tamaño de una muestra para investigación de mercado*. Obtenido de http://moodlelandivar.url.edu.gt/url/oa/fi/ProbabilidadEstadistica/URL_02_BAS02%20DETERMINACION%20TAMA%C3%91O%20MUESTRA.pdf
- Weinberg, K. (2016). *Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID.
- Wheelen, T., & David, H. (2017). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos*. Pearson Educaci.

J. ANEXOS

Anexo 1 Formato de Encuesta Validada



PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIAL CAICEDO DE LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA.

ENCUESTA DIRIGIDA A PEQUEÑOS PRODUCTORES E INTERMEDIARIOS QUE COMERCIALIZAN PRODUCTOS DE LA ZONA EN EL CANTÓN TENA

Objetivo: Recopilar información para el trabajo de graduación, previo a la obtención del título de Tecnóloga Superior en Administración.

La presente encuesta es confidencial. Marque con una "X" en la respuesta que represente su criterio.

Pregunta 1: Género del Encuestado

OPCIONES	RESPUESTA
Femenino	
Masculino	

Pregunta 2: Rol del encuestado en la comercialización del producto

OPCIONES	RESPUESTA
Productor	
Intermediario	

Pregunta 3: ¿Cuál de los siguientes productos comercializa usted en la ciudad de Tena?

OPCIONES	RESPUESTA
Café	
Cacao	
Maíz	



Pregunta 4: ¿Con que frecuencia realiza ventas usted su producción?

OPCIONES	RESPUESTA
Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Pocas veces en el año	
No lo hace	

Pregunta 5: ¿Cuál es el principal problema al momento de comercializar su producto en los centros de acopio de Tena? Señale solo una respuesta

OPCIONES	RESPUESTA
Problemas con la atención al momento de la comercialización del producto	
Problemas con la negociación de precio y condiciones de compra - venta	
Dificultad para trasladar el producto	
Infraestructura no adecuada	
Falta de conocimiento de los propietarios	

Pregunta 6: En qué lugar comercializa con mayor frecuencia su producto.

OPCIONES	RESPUESTA
Compra directa en el lugar de la producción (Finca, parcelas, etc.)	
Centros de Acopio Minoristas	
Intermediarios	
Mayoristas	
Exportadores	

Pregunta 7: ¿Cómo calificaría usted el servicio de los centros de acopio y comercialización de productos de la zona en la ciudad de Tena?

OPCIONES	RESPUESTA
Completamente Satisfecho	
Muy satisfecho	
Satisfecho	
Poco Satisfecho	
Nada Satisfecho	

Pregunta 8: ¿Qué servicios cree usted que deberían implementar los centros de acopio y comercialización de productos de la zona para complementar su atención?

OPCIONES	RESPUESTA
Venta de Insumos y productos agrícolas	
Servicio de báscula	
Compra directa en el lugar de producción	
Capacitación y asesoría técnica	
Servicio de secadora de productos	

Pregunta 9: ¿Cuál es la principal razón por la que usted prefiere realizar la comercialización de sus productos en un centro de acopio determinado ?

OPCIONES	RESPUESTA
Precio adecuado	
Atención personalizada al momento de realizar la compra – venta	
Garantía de peso justo	
Infraestructura adecuada para el intercambio	
Otros	



Pregunta 10: ¿Cuál es el medio empleado con mayor frecuencia preferida para informarse acerca de productos, y servicios?

OPCIONES	RESPUESTA
Medios de comunicación tradicionales	
Redes Sociales	
Ferias y Eventos locales	
Visita de Técnicos	
Material Publicitario	

Pregunta 11: ¿Qué clases de promociones cree usted que deberían implementarse en un centro de acopio?

OPCIONES	RESPUESTA
Beneficios por cliente frecuente	
Ferias de demostración de productos	
Entrega de artículos promocionales (laveros, esferos, calendarios agrícolas, etc.)	
Otros ¿Cuáles?	

Pregunta 12: ¿Qué aspectos considera usted que debería priorizarse en centro de acopio de productos de la zona?

OPCIONES	RESPUESTA
El espacio físico adecuado	
Facilidades en la compra – venta de productos	
La atención al cliente y posventa	
Promoción y Publicidad de productos o servicios ofertados	
La dotación de implementos que faciliten el proceso de compra venta (básculas electrónicas, gavetas, lonas industriales, etc.)	



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO TENA**
Tecnología. Innovación y Desarrollo

Elaborado por:	
<p>Katherin Vanesa <small>Firmado digitalmente por Katherin Vanesa Quevedo Molina</small> Quevedo Molina <small>Fecha: 2022.08.01 20:40:17 -05'00'</small></p> <p>Katherin Vanesa Quevedo Molina ESTUDIANTE</p>	
Validado por:	Legalizado:
 <p><small>Firmado digitalmente por:</small> YAJAIRA ANDREA HEREDIA SHIGUANGO</p> <p>Ing. Yajaira Andrea Heredia Shiguango TUTOR</p>	 <p><small>Firmado digitalmente por:</small> BETTY ALEGANDRA JARAMILLO TITUANA</p> <p>Ing. Betty Jaramillo T; Mg. DOCENTE DE LA ASIGNATURA DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</p>