



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
MERMELADA A BASE DE TORONCHE EN LA CIUDAD DE QUITO

Autor

César Santiago Patiño Armijos

Año  
2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
MERMELADA A BASE DE TORONCHE EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos para optar  
por el título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de  
Empresas”

Profesora Guía

Laura Lazo

Autor

César Santiago Patiño Armijos

Año

2020

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de mermelada a base de toronche en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante, César Santiago Patiño Armijos, en el semestre 2020 – 10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando el cumplimiento a las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Laura Lazo

C. I. 1718776147

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de mermelada a base de toronche en la ciudad de Quito, del César Santiago Patiño Armijos, en el semestre 2020 - 10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Paúl Alberto Garcés Rúaies

C.I. 1709217523

## DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

César Santiago Patiño Armijos

C.I. 1719897991

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco, a la Universidad De Las Américas y a mi familia por todo el apoyo.

## DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, Auria y Santos por su apoyo en mis años de carrera y sobre todo por inculcarme siempre un buen ejemplo.

## RESUMEN

Dado el creciente interés y preocupación de hombres y mujeres por el cuidado de su salud en la ciudad de Quito y en base a las estadísticas, que demuestran la cantidad de población que ha aumentado por un cambio de estilo de vida. Se toma en cuenta un enfoque en donde se planea producir y comercializar mermelada a base de toronche en la ciudad de Quito, la cual se podrá consumir para mejorar la dieta de los clientes potenciales interesados en su salud. La diferenciación del producto que se ofertará, es que el toronche es poco conocido y su sabor poco degustado en la capital de Ecuador. Además, es un fruto rico en enzimas digestivas, las cuales son perfectas para mantener un metabolismo equilibrado. Con la finalidad de incluir este producto en el consumo de familias, será endulzada con edulcorantes bajos en azúcar los cuales permitirán una semaforización más nutritiva en comparación con la competencia.

Es así, que para determinar la factibilidad de este plan de negocios se han realizado varios análisis como: el análisis externo (PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter), el análisis interno (análisis cualitativo y cuantitativo) y un análisis financiero en base a los costos, ingresos e indicadores financieros. Después de haber realizado todos estos análisis se determinó que: dentro de la industria de la “Elaboración de compotas, mermeladas y jalea, purés y otras confituras de frutas o frutos secos” existen varias oportunidades que el negocio puede aprovechar para el desarrollo fructífero del proyecto. Dentro del análisis interno se concluyó que los potenciales clientes para el negocio se encuentran entre la población económicamente activa entre 25 – 29 años de edad de clases social media, media – alta y alta. En cuanto al análisis financiero se concluyó que el proyecto si es rentable y se proyectó las cuentas financieras a un plazo de 5 años, obteniendo un crecimiento constante.



## **ABSTRACT**

Given the growing interest and concern of men and women for the care of their health in the city of Quito and based on statistics, they demonstrate the amount of population that has increased due to a change in lifestyle. An approach is taken into account where it is planned to produce and commercialize marmalade based on toronche in the city of Quito, has been raised, which can be consumed to improve the diet of potential clients interested in their health. The differentiation of the product that will be offered, is that the toronche is little known and it's taste is little tasted in the capital of Ecuador. In addition, it is a fruit rich in digestive enzymes, which are perfect for maintaining a balanced metabolism. In order to include this product in the consumption of families, it will be sweetened with low sugar sweeteners which will allow a more nutritious traffic light compared to the competition.

Thus, in order to determine the feasibility of this business plan, several analyzes have been carried out such as: the external analysis (PESTEL and the 5 Porter Forces), the internal analysis (qualitative and quantitative analysis) and a financial analysis based on the costs, sales and financial indicators. After having carried out all these analyzes, it was determined that: within the "Compotes, jams and jelly, purees and other fruit or nuts jams" industry, there are several opportunities that the business can take advantage of for the fruitful development of the project. Within the internal analysis it was concluded that the potential clients for the business are among the economically active population between 25 - 29 years of age of middle, medium - high and high society. As soon as, the financial analysis, it was concluded that the project is profitable and the financial accounts were projected at a term of 5 years, obtaining constant growth.

# ÍNDICE

1. Introducción .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.2. Objetivo general del trabajo .....	1
1.3. Objetivos específicos del trabajo .....	1
2 Análisis de entornos .....	2
2.1. Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1. Entorno externo (entorno político, económico, social, y tecnológico (chigüiles, cocina no TICS)).....	2
2.1.2 Las 5 fuerzas de Porter (Análisis de la industria).....	6
2.1.3 Matriz de factores externos (Matriz EFE).....	11
2.1.4. Conclusiones de la Matriz EFE.....	12
3 Análisis del cliente .....	12
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	13
3.1.1 Metodología de la investigación .....	13
3.1.2 Análisis Cualitativo .....	17
3.1.3 Análisis Cuantitativo .....	21
3.1.4. Respuesta a hipótesis.....	22
3.1.5. Conclusiones de análisis del cliente .....	27
4. Oportunidad de Negocio.....	29
4.1. Océano Azul.....	29
4.2 Oportunidad de Negocio .....	30
5. Plan de Marketing.....	33
5.1 Estrategia general de marketing.....	33
5.1.1 Estrategia genérica.....	33
5.1.2 Estrategia de crecimiento .....	33
5.1.3 Mercado Objetivo .....	33
5.2 Propuesta de valor .....	34
5.2.1 Modelo Canvas.....	34
5.2.3 Estrategia de posicionamiento.....	36

<b>5.3 Mezcla de Marketing</b> .....	36
<b>5.3.1 Producto</b> .....	36
5.3.1.1 Atributos.....	36
5.3.1.2 Branding .....	37
5.3.1.3 Empaque .....	37
5.3.1.4 Etiquetado .....	38
<b>5.3.2 Precio</b> .....	38
5.3.2.1 Costo de venta.....	38
5.3.2.2 Estrategia de fijación de precios .....	39
5.3.2.3 Estrategia de entrada.....	39
5.3.2.4 Estrategia de ajuste .....	39
<b>5.3.3 Plaza</b> .....	39
5.3.3.1 Estrategia de distribución .....	39
5.3.3.2 Estructura del canal de distribución .....	40
<b>5.3.4 Promoción</b> .....	40
5.3.4.1 Estrategia promocional.....	40
5.3.4.2 Publicidad.....	40
5.3.4.2 Fuerza de ventas.....	41
<b>6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional</b> .....	42
<b>6. 1 Misión, visión y objetivos de la organización</b> .....	42
6.1.1 Misión .....	42
6.1.2 Visión.....	42
6.1.3 Objetivos específicos a mediano plazo .....	42
6.1.4 Objetivos específicos a largo plazo.....	42
<b>6.2 Plan de operaciones</b> .....	43
6.2.1 Cadena de valor.....	43
6.2.2 Gestión por procesos .....	44
6.2.3 Flujograma de Procesos.....	45
6.2.4 Infraestructura.....	47
<b>6.3 Estructura Organizacional</b> .....	49
6.3.1 Estructura legal.....	49
6.3.2 Diseño Organizacional.....	49

6.3.3 Determinación de personal y su respectivo sueldo .....	50
<b>7 Evaluación Financiera .....</b>	<b>52</b>
<b>7.1 Proyección de ventas, costos y gastos .....</b>	<b>52</b>
7.1.1 Proyección de ventas.....	52
7.1.2 Estructura de costos.....	52
7.1.3 Gastos principales .....	53
<b>7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....</b>	<b>54</b>
7.2.1 Activos Corrientes .....	54
7.2.2 Pasivos corrientes .....	54
7.2.3 Inversión en activos no corrientes.....	55
<b>7.3 Proyección de estados de resultados.....</b>	<b>56</b>
7.3.1 Estado de resultados .....	56
7.3.2 Estado de situación financiera .....	57
7.3.3. Estado de flujo de efectivo del proyecto.....	58
<b>7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista.....</b>	<b>58</b>
7.4.1 Flujo de caja del proyecto y del inversionista .....	58
7.4.1 Evaluación del proyecto.....	58
<b>7.5 Indices Financieros .....</b>	<b>59</b>
<b>8 Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>60</b>
8.1 Recomendaciones .....	62
<b>Referencias.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>68</b>

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El presente plan de negocios consiste en la creación de una mermelada a base de toronche en la ciudad de Quito para personas jóvenes- adultos. El objetivo es brindar un producto saludable y con un sabor diferente a los tradicionales, ya que, en Quito el toronche no es tan conocido y su sabor es poco degustado. Por otro lado, el producto tiene propiedades funcionales digestivas, contiene papaína y pectina que ayudan a las personas a tener una mejor digestión.

Para conocer la rentabilidad y la aceptación del plan de negocios de la producción y comercialización de la mermelada a base de toronche se realizó una investigación del análisis del entorno para entender la industria. Por otro lado, también se realizó una investigación de mercado con el análisis del cliente para conocer la aceptación de los clientes potenciales y así mismo el mercado objetivo.

### **1.2. Objetivo general del trabajo**

Determinar la factibilidad de un plan de negocio para la producción y comercialización de mermelada a base de toronche en la ciudad de Quito.

### **1.3. Objetivos específicos del trabajo**

- Realizar un análisis Pestel y Porter para determinar oportunidades y amenazas del plan de negocio.
- Determinar mediante la investigación de cuantitativa y cualitativa la situación actual del mercado quiteño y preferencias de los consumidores para establecer el nivel de aceptación del producto propuesto en este proyecto.

- Identificar la oportunidad de negocio basada en la investigación de mercado.
- Diseñar un plan de marketing orientado a satisfacer los gustos y preferencias del segmento objetivo e identificar la estrategia más conveniente.
- Determinar la estructura organizacional más eficiente para la ejecución de este proyecto.
- Diseñar un plan financiero para detallar la rentabilidad y viabilidad de este plan de negocios.

## 2 Análisis de entornos

### 2.1. Análisis del entorno externo

Clasificación de la industria:

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) a la que corresponde el producto propuesto, es la C1030.16 la cual está dirigida a la actividad económica para la “Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos”.

Tabla No 1. CIIU

C	Industrias manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C103.1	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
C1030.16	Elaboración de compotas, mermeladas y jalea, purés y otras confituras de frutas o frutos secos

#### 2.1.1. Entorno externo (entorno político, económico, social, y tecnológico (chigüiles, cocina no TICS))

### 2.1.1.1. Político

La Asamblea Nacional del Ecuador aprobó por unanimidad el martes 7 de enero de 2020 la Ley de Emprendimiento e innovación. Impulsada por la Alianza para el emprendimiento y la Innovación (AEI) (Comercio, 2020). El objetivo de esta ley es fomentar el crecimiento y la protección de las pequeñas y medianas empresas emprendedoras. La ley consta de 57 artículos, entre ellos, la preferencia de compra de productos elaborados por pequeñas y medianas empresas, una adopción de crowdfunding para conectar a través del internet a inversores internacionales con emprendedores, el emprendimiento, entre otras, que disminuyen en gran proporción que los emprendimientos fallen.

Como antecedente, en el año 2011 se promulgo la “Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado”, la cual protege sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas anticompetitivas. La ley garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). **Oportunidad.**

En el 2018 se realizó el lanzamiento del programa “Renovación energética Nacional” que plantea una nueva tarifa eléctrica reducida, en horario nocturno, que va desde las 22h00 hasta las 08h00, “el sector industrial, artesanal, economía popular y solidaria podrán beneficiarse con una reducción que va entre el 13% y 19% en las tarifas eléctricas. Las tarifas de alumbrado público se disminuyen en un 50%, generando mejores condiciones para la ciudadanía en general”. (Vicepresidencia del Ecuador, 2018). **Oportunidad**

El 2017 La agencia de regulación y control sanitario (ARCSA) decretó que los alimentos procesados de mediano y bajo riesgo, como: confitería, mermeladas, chocolatería, ya no necesitaran de un registro sanitario sino de una notificación sanitaria en sus nueve coordinaciones zonales, la cual es menos larga y costosa (\$104,03). Para esto la elaboración del producto deberá contar con cuatro requisitos: la interpretación del código de lote; el diagrama

de flujo de procesos; el bosquejo de la etiqueta y las especificaciones físicas y químicas del envase. (ARCSA, 2017). **Oportunidad.**

### **2.1.1.2 Económico**

La industria alimenticia se lleva el mayor peso dentro de la manufactura del Ecuador (38%). La tasa de crecimiento para el año 2018 fue del 5%. En este sector se ha incrementado su participación en el PIB, pasando de 4,7% en el 2008 a 6,7% en el 2018. En cuanto a su composición de la industria se refiere, la producción de otros productos alimenticios donde constas confiterías, dulces, mermeladas tienen un peso del 16%. (Grupo de Negocios Ekos, 2016).

#### **Oportunidad**

Una de las variables económicas importantes de mencionar es el Valor Agregado Bruto, el cual consiste en medir el valor de los bienes y servicios en un periodo determinado, Quito, es la ciudad de Ecuador con el mayor porcentaje de VAB con el 26,54% en el año 2016. (Banco Central del Ecuador, 2018). Lo que demuestra la importante capacidad industrial de la capital frente a las otras provincias del Ecuador. Favoreciendo a proyectos en los que intervienen procesos de industrialización.

Por otra parte, El Fondo Monetario Internacional calculó una tasa de desempleo en el Ecuador del 4,3 % para el año 2018 (El Comercio, 2018). Pese a que la tasa de desempleo es baja, es importante analizar otros componentes del empleo como el denominado “empleo adecuado”, En el Ecuador, a marzo del 2018 el índice de empleo adecuado fue de 41,1%, (INEC, 2019) lo que refleja que apenas 4 de cada 10 ecuatorianos goza de un trabajo estable y perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo. **Amenaza.**

En Ecuador los alimentos constituyen el 32,03% de los productos de la canasta básica del IPC y representan el 22,45% de la ponderación del índice. La inflación anual del IPC del grupo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas registró para el año 2018 una inflación 0,76. Además al analizar la estructura de la variación anual de precios por ciudades, se puede apreciar que la ciudad de Quito muestra un IPC de 105,15 puntos y una inflación anual de 0,34%.



(INEC, 2019). Los niveles de la inflación son importantes ya que tiene efectos con el costo de la producción y precio del producto. **Amenaza**

#### **2.1.1.3. Social**

Los hábitos alimenticios de los ecuatorianos se han visto afectados con el paso del tiempo, actualmente existe una cultura fitness más latente entre los habitantes del Ecuador. Tanto así que el Ecuador fue uno de los primeros países del mundo en implantar un semáforo nutricional en el empaquetado de todos los productos alimenticios. Este consiste en informar en cada etiqueta sobre los niveles de grasas, sal y azúcar que contienen los productos procesados para el consumo humano (ARCSA, 2016). **Oportunidad**

La Secretaria del Deporte mediante el proyecto Ecuador Ejercítate, realiza la masificación de la actividad física y recreativa, con el fin de mejorar la salud de toda la ciudadanía a nivel nacional (Deporte, 2018). Poco a poco el sedentarismo se va viendo obsoleto ante las nuevas formas de mantener una salud estable y sana. **Oportunidad.**

Una de las enfermedades que padecen las personas es el estreñimiento, este provoca malestar estomacal debido principalmente a un bajo consumo de fibra, proteínas, lípidos y carbohidratos. En un estudio realizado a 54 niños el 83.3% resultó padecer de estreñimiento, por deficiencia de consumo de fibra (Raul Gomez, 2003). Pero este problema no afecta solamente a los niños, también afecta a las personas adultas, es más, este se ha convertido en uno de los motivos para acudir a una consulta médica, de hecho, para ser más específicos el 10% de los pacientes de Quito acuden por problemas de estreñimiento a los hospitales (Daniela Jarrin, 2010). **Oportunidad.**

#### **2.1.1.4. Tecnológico**

Actualmente la tecnología ha venido teniendo avances que han permitido un desarrollo más rápido en las industrias, tanto en su producción como en sus operaciones. El uso de maquinarias, por ejemplo, ha generado una optimización de tiempo y una precisión para la elaboración y entrega de cualquier producto.

Con la llegada de la cuarta revolución industrial las empresas intentan restablecer sus procesos para un desarrollo más eficiente, ya que, el entorno tecnológico tiene mucha influencia en la fabricación de alimentos o productos, sin embargo, este aprovechamiento tecnológico va de la mano con una inversión para el proyecto.

En Ecuador ya existen algunas empresas como: SAECSA Ecuador, que oferta distintos tipos de maquinarias de todos los precios y características según el caso. Entre las principales maquinarias utilizadas para la realización de una mermelada se encuentra la marmita, una sacheteadora automática y una trituradora. **Oportunidad.**

Sin embargo, el uso de pesticidas y plaguicidas hoy en día se ha convertido en un abuso por parte de algunos agricultores, ya que desconocen las consecuencias que pueden llegar a tener las personas al consumir un producto cultivado con exceso de estos químicos. Las cifras son alarmantes ya que de 10 agricultores apenas 2 han recibido capacitaciones en el uso y manejo de agroquímicos en cultivos transitorios y cultivos permanentes. (INEC, 2014). **Amenaza.**

### 2.1.2 Las 5 fuerzas de Porter (Análisis de la industria)

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. Este modelo nos permite identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan al plan de negocio, y de esa forma tomar en consideración la fuerza conjunta de los elementos y decidir si para el plan de negocio vale la pena entrar o no en la industria. (Fred R. David, 2016)

Tabla No 2. Fuerza de amenaza de nuevos competidores

<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	
Factor crítico	Oportunidad/Amenaza
<b>Dificultad de adquisición de la materia prima.</b> El Ecuador es un país	La dificultad de adquirir el insumo principal para la fabricación de este

<p>con un clima privilegiado, perfecto para el cultivo de cualquier producto. (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, 2018). Sin embargo, existen pocas provincias dedicadas al cultivo de toronche.</p>	<p>producto es alta por lo que a este factor se le considera como una <b>Oportunidad.</b></p>
<p><b>Lealtad de consumidores.</b> Los consumidores tienen ya sus marcas preferidas al momento de adquirir sus mermeladas. Gustadina tiene una participación del 54%, le sigue Facundo con una participación del 26% y Snob, Superbas el 7% respectivamente. Quedando tan solo el 4% de participación para nuevas empresas. (Darwin Chamba, 2016)</p>	<p>Al ingresar en un mercado en donde los consumidores de mermeladas son leales a 3 o 4 marcas genera una barrera de entrada por lo que se considera a este factor como una <b>Amenaza.</b></p>
<p><b>Requisitos.</b> Las confituras y mermeladas son alimentos que necesitan cumplir algunos requisitos para obtener el permiso de funcionamiento. Entre estos se encuentra: Certificado de buenas prácticas de manufactura, título técnico del responsable del establecimiento, métodos y procesos de producción, número de empleados y función, detalle de los productos a fabricarse. (ARCSA, 2018)</p>	<p>La obtención del permiso de funcionamiento garantiza la calidad del producto y a su vez asegura a los consumidores que los alimentos no sean tóxicos o estén manipulados, por lo que se considera a este factor como una <b>Oportunidad.</b></p>
<p><b>Amenaza de nuevos competidores MEDIA</b></p>	

Tabla No 3. Fuerza de amenazas de sustitutos

<p><b>Amenaza de sustitutos</b></p>
-------------------------------------

Factor critico	Oportunidad/Amenaza
<b>Sustitutos directos.</b> La actividad económica C1030.16 identificada como elaboración de mermeladas, compotas, etc. Tiene 122 empresas registradas en la superintendencia de compañías. (Supercias, 2019)	Al presentar un número considerable de sustitutos directos en la actividad económica identificada, se considera a este factor como un <b>Amenaza</b> .
<b>Necesidades.</b> Los productos saludables cada vez se encuentran en auge, los consumidores buscan cada vez más productos saludables y que contribuyan a una buena digestión. (Pro Ecuador, 2018)	Ya que, las tendencias de consumo se han vuelto más saludables, las empresas alimenticias ofrecen en su mayoría productos que satisfagan sus necesidades. Se considera a este factor como una <b>Oportunidad</b> .
<b>Costo de cambio.</b> Una familia conformada entre 3 – 5 personas pueden comer saludablemente con tan solo \$14 al día, incluyendo en mayor porción vegetales y frutas. (Ministerio de Salud Publica, 2015)	El costo de adquirir un producto saludable es bajo, por lo que cualquier familia podría adquirir este tipo de alimentos. Por lo tanto, se considera a este factor como una <b>Oportunidad</b> .
<b>Sustitutos.</b> La leche, compuesto principal de los sustitutos de la mermelada como son la mantequilla y el dulce de leche. En Ecuador se consume 0,7 kilos de mantequilla al año por persona y 0,3 kilos de dulce de leche al año por persona. (El Comercio, 2015)	El consumo de complementos sustitutos a la mermelada es amplio por lo que se considera a este factor como una <b>Amenaza</b> .
<b>Amenaza de sustitutos MEDIA</b>	

Tabla No 4. Fuerza de poder de negociación con los proveedores

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	
Factor critico	Oportunidad/Amenaza

<p><b>Número de proveedores.</b> El total de empresas que se dedican a la producción de insumos para elaborar productos alimenticios procesados como mermeladas en la ciudad de Loja (concentración principal) son apenas 2 empresas. (Supercias, 2019)</p>	<p>Al existir un número muy bajo de proveedores de insumos en la ciudad de Loja, se considera a este factor como una <b>Amenaza</b>.</p>
<p><b>Costos de materia prima.</b> El costo de los insumos se considera barato. Por ejemplo, el precio del toronche esta aproximado en \$0,30 la unidad (Diaro Cronica, 2016).</p>	<p>El costo de los insumos es relativamente bajo sin embargo el producto es poco cultivado en Quito por lo que este factor se lo considera como una <b>Amenaza</b>.</p>
<p><b>Poder de negociación de los proveedores BAJA</b></p>	

Tabla No 5. Fuerza de poder de negociación de los clientes

<b>Poder de negociación de los clientes</b>	
Factor crítico	Oportunidad/Amenaza
<p><b>Canales del sector.</b> La provincia de Pichincha cuenta con 11.737 establecimiento dedicados la venta de alimentos y bebidas. (INEC, 2019)</p>	<p>El monto de los establecimientos refleja la importancia de la venta de alimentos y bebidas, por lo que se considera a este factor como una <b>Amenaza</b>.</p>
<p><b>Consumo de producto y venta.</b> En Quito la población gasta alrededor de \$143,28 en alimentos y bebidas no alcohólicas mensualmente que se adquiere principalmente en supermercados y tiendas pequeñas. (Ecuador Cifras, 2018)</p>	<p>Los quiteños destinan un monto considerable en alimentos y bebidas no alcohólicas por lo que este factor es una <b>Amenaza</b>.</p>
<p><b>Cultura de cambio.</b> Entre las principales enfermedades que</p>	<p>Para contrarrestar las enfermedades digestivas, las personas se inclinan</p>

<p>padecen los hombres más que las mujeres, son las enfermedades digestivas como: gastroenteritis, estreñimiento, diarrea. Y esto se da principalmente por los malos hábitos alimenticios. (INEC, 2019)</p>	<p>por comprar productos saludables que ayuden a tener una mejor digestión, es por eso que a este factor se lo considera como una <b>Oportunidad</b>.</p>
<p><b>Poder de negociación de los clientes BAJA</b></p>	

Tabla No 6. Fuerza de rivalidad entre competidores

<b>Rivalidad entre competidores</b>	
Factor crítico	Oportunidad/Amenaza
<p><b>Número de empresas:</b> Con el CIUU identificado para este plan de negocio se han registrado formalmente 122 empresas y apenas 2 empresas agrícolas que producen insumos para el sector alimenticio asentadas en la ciudad de Loja. (Supercias, 2019).</p>	<p>Al considerar un numero amplio de competidores y un número bajo de proveedores se considera a este factor como una <b>Amenaza</b>.</p>
<p><b>Situación de la competencia.</b> Las empresas líderes que corresponde al CIUU obtenido son Gustadina, Facundo y Snob. Los ecuatorianos consumen mensualmente alrededor de \$45,80 en productos alimenticios complementarios (mermeladas, mantequillas, dulce de leches), logrando de esta manera un crecimiento de la industria en 19,5% anual. (El Comercio, 2018)</p>	<p>Al encontrar a empresas líderes no solo a nivel nacional sino también internacional, se puede considerar a la competencia como algo constante y por lo tanto este factor es una <b>Amenaza</b>.</p>
<p><b>Rivalidad entre competidores ALTA</b></p>	

### 2.1.3 Matriz de factores externos (Matriz EFE)

Tabla No 7. Matriz EFE

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
La industria de alimentos complementarios obtuvo un crecimiento de 16%.	0,09	3	0,27
La empresa ecuatoriana SAECSA oferta distintos tipos de maquinarias de todos los precios y características según el caso.	0,08	3	0,24
Los productos saludables cada vez se encuentran en auge, los consumidores buscan alimentos que ayuden a su digestión.	0,14	4	0,56
El 10% de los pacientes de Quito acuden por problemas de estreñimiento a los hospitales.	0,12	4	0,48
Programa de Renovación Energética.	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>			
Con el CIIU identificado para este plan de negocio se han registrado formalmente 122 empresas.	0,13	3	0,39
Bajo número de proveedores de materia prima.	0,12	3	0,36
Cultivos de productos agrícolas con excesos de pesticidas.	0,08	2	0,16
Existe un número considerable de	0,09	2	0,18

sustitutos.			
Las tasas de empleo adecuado están disminuyendo.	0,07	1	0,07
<b>Total</b>	1.00		2,95

#### 2.1.4. Conclusiones de la Matriz EFE

- El total ponderado de la Matriz EFE es de 2,95, es decir, es mayor que la media. Lo que significa que se podría responder con eficiencia a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.
- Los productos saludables cada vez forman más parte de la alimentación diaria de las personas, la mayoría toma en cuenta consumir productos beneficiosos para la salud y para una buena digestión.
- El 10% de los pacientes de Quito que van a los hospitales lo hacen por problemas de estreñimiento, es decir, 160.00 personas. Las mismas que consumen productos que ayuden a su digestión y a su vez mantener un buen estado de salud.
- Existen un número considerable de competidores, para ser exactos, 122 empresas registradas en la superintendencia de compañías con el mismo CIU al que pertenece este proyecto, esta es una clara amenaza ya que existen una gran cantidad de sustitutos y por ende el precio de venta tiene que ser competitivo.
- En Quito existen escasos proveedores de toronche. La producción de toronche se da principalmente en la provincia de Loja, por lo que la poca disponibilidad de esta fruta puede traer efectos negativos en relación a los costos de producción.

### 3 Análisis del cliente

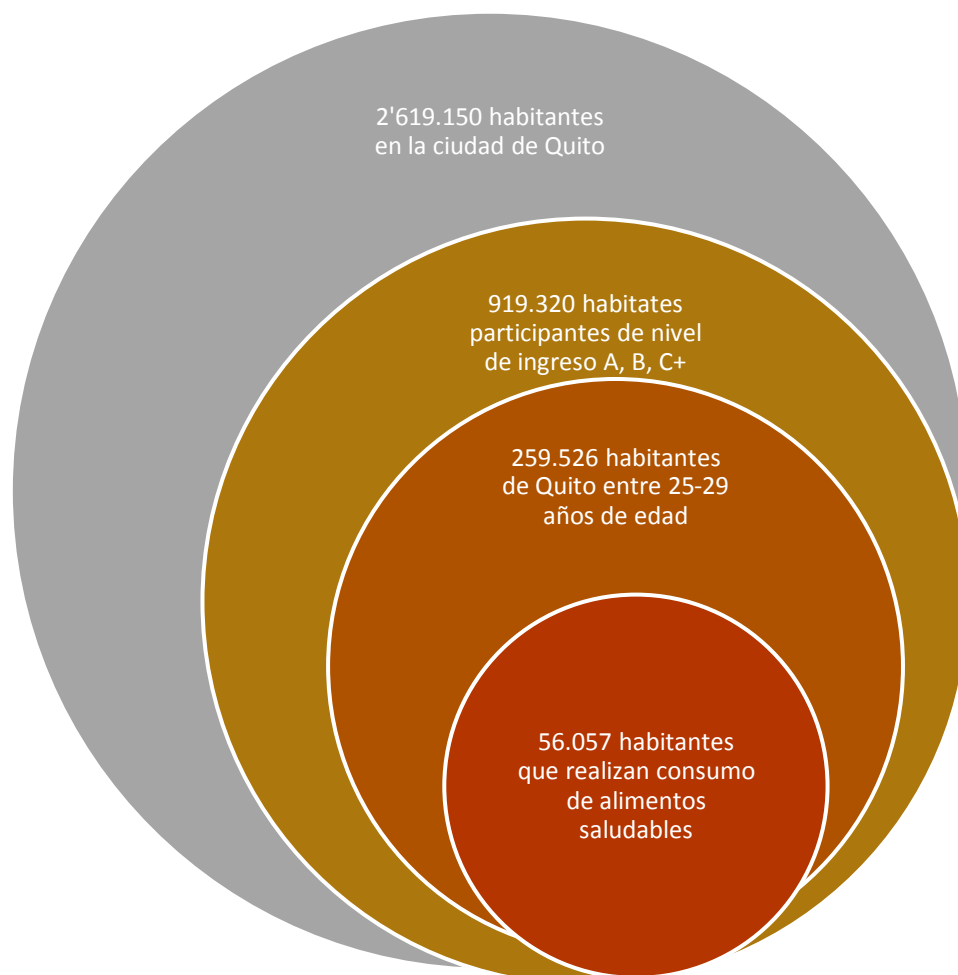


La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia (Malhotra, 2008). Por ejemplo, dando a conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características, entre otros (Thompson, 2017).

### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

#### 3.1.1 Metodología de la investigación

##### 3.1.1.1 Segmentación de mercado



## Figura No 1. Segmentación de mercado

En base a estos resultados, obtuvimos una muestra de 38.200, es decir, se deberían realizar 38.200 encuestas para que el análisis sea más acertado. Por motivos académicos en el siguiente plan de negocios solo se realizaran entre 50 a 90 encuestas.

Adaptado de: (Networks, 2019)

### 3.1.1.2 Preguntas de investigación de mercado e hipótesis.

- **¿Estaría dispuesto a probar la mermelada a base del fruto de toronche?**

Se afirma que el 60% de las personas estarían dispuestos a probar la mermelada a base de la fruta de toronche por diferentes factores.

Ho:  $\mu = 30\%$  de personas consumiría la mermelada a base de toronche.

Se rechaza la afirmación de que el 40% de las personas no consumiría la mermelada a base de toronche. H1:  $\mu < 30\%$

- **¿Cada cuánto tiempo están dispuestas a comprar los consumidores mermelada a base de toronche?**

Se afirma que el 50% de los consumidores están dispuestos a comprar 1 o más veces al mes mermelada a base de toronche en la ciudad de Quito.

Ho:  $\mu = 50\%$  compran 1 o más veces al mes mermelada a base de toronche.

Se rechaza la afirmación de que el 50% de los consumidores están dispuestos a comprar 1 o más veces al mes mermelada a base de toronche en la ciudad de Quito. H1:  $\mu < 50\%$

- **¿Qué característica primordial debe tener la mermelada a base de toronche para ser aceptada y comprada por los consumidores quiteños?**

Se afirma que el 65% de los consumidores quiteños prefieren el sabor como factor primordial para la decisión de compra de la mermelada a base de toronche.

Ho:  $\mu = 65\%$  prefiere el sabor

Se rechaza la afirmación de que el 65% de los consumidores prefiere el sabor como factor primordial para la decisión de compra de mermelada a base de toronche. H1:  $\mu < 55\%$

- **¿Qué característica primordial debe tener el envase de la mermelada a base de toronche para ser aceptada y comprada por los consumidores quiteños?**

Se afirma que el 80% de los consumidores quiteños prefieren un envase de vidrio de 250g como factores principales para la decisión de compra de la mermelada a base de toronche.

Ho:  $\mu = 80\%$  prefieren envase de vidrio de 250g

Se rechaza la afirmación de que el 80% de los consumidores prefieren el envase de vidrio de 250g como factores principales para la decisión de compra de la mermelada a base de toronche. H1:  $\mu < 80\%$

- **¿Por cuál medio prefieren los consumidores quiteños ser informados de la promoción de la nueva mermelada a base de toronche?**

Se afirma que el 60% de los consumidores considera a Instagram como la primera fuente de información para promocionar la mermelada a base de toronche.

Ho:  $\mu = 60\%$  considera a Instagram como la fuente principal de información para promocionar la mermelada a base de toronche.

Se rechaza esta afirmación de que el 60% de los consumidores no considera a Instagram como la principal fuente de información para promocionar de la mermelada a base de toronche. H1:  $\mu < 60\%$

- **¿Cuál es el precio justo que está dispuesto a pagar el consumidor por la adquisición de la mermelada a base de toronche para ser demandada en Quito?**

Se afirma que el 45% de los encuestados considera como precio justo \$3 por la mermelada a base de toronche.

Ho:  $\mu = 45\%$  considera como precio justo \$3

Se rechaza esta información de que el 40% de los encuestados no considera como precio justo \$3 a la mermelada a base de toronche.

H1:  $\mu < 45\%$

- **¿Qué canal de distribución es el ideal para poder ofertar y entregar la mermelada a base de toronche en la ciudad de Quito?**

Se afirma que el 60% de consumidores desea que este producto se lo pueda adquirir en ferias u exposiciones de alimentos.

Ho:  $\mu = 60\%$  desean poder comprar en ferias u exposiciones de alimentos.

Se rechaza esta afirmación de que el 60% de consumidores desea que este producto no sea posible ser comprados en ferias u exposiciones de alimentos. H1:  $\mu < 60\%$

### **3.1.1.3 Oportunidad de mercado**

Se tiene la idea de que la mermelada nos hace aumentar de peso, por su aporte en azúcar, pero en muchas ocasiones son los productos añadidos durante su fabricación los que son perjudiciales. La mermelada para este proyecto, aunque sigue conteniendo azúcar, ya que, es el que actúa como conservante, puede ser un alimento saludable si lo consumimos con moderación (Perris, 2018). En la actualidad no existe una mermelada a base de toronche en la ciudad de Quito, pese a la demanda que generan los productos saludables y con nuevos sabores. Por lo que a través de este plan de negocios se busca abastecer la demanda del cliente potencial.

### **3.1.1.4 Problema de decisión administrativa**

¿Es rentable producir y comercializar mermelada a base de toronche en Quito?

### **3.1.1.5 Problema de investigación de mercado**

¿Qué características debe tener la mermelada a base de toronche para ser aceptada en los clientes potenciales de Quito?

### **3.1.1.6 Objetivo General**

Determinar la aceptación de la producción y comercialización de mermelada a base de toronche en Quito, mediante la investigación de mercado.

### **3.1.1.7 Objetivos Específicos**

1. Determinar cuántas personas aceptaran la mermelada a base de toronche en Quito.
2. Determinar por medio del método Van Westendorp que precio es el indicado para poder ofertar la mermelada a base de toronche en Quito.
3. Identificar qué características de la mermelada a base de toronche son primordiales para que los clientes decidan adquirir el producto en Quito.
4. Determinar el canal de distribución y canal de promoción para ofertar al potencial cliente en Quito.

## **3.1.2 Análisis Cualitativo**

### **3.1.2.1. Entrevista a expertos**

El objetivo de dichas entrevistas es importante ya que nos permite conocer información que abarca a temas relacionados con el giro de negocio, tanto en el desarrollo como en el desempeño de la empresa.

En las entrevistas se definieron un conjunto de preguntas de forma abierta con el fin de conocer y determinar temas de interés para el plan de negocio.

#### **Entrevista 1: MBA en hotelería y turismo - Chef (Ver Anexo 1)**

- Nombre: Luis Llerena
- Cargo: Profesor de gastronomía en la Universidad Tecnológica Equinoccial por 5 años.

- Fecha: 1 Mayo 2019
- Lugar: Vicente León y Chile

Tabla No 8. Aspectos claves de la entrevista

- En Quito se encuentra una plantación de toronche en el noroeste en una comuna llamada Yunguilla.
- El fruto de toronche posee en su mayoría enzimas digestivas.
- Nuevas tendencias alimenticias de los quiteños las cuales en su mayoría están guiadas por el bajo consumo de azúcar.
- El consumo de mermelada es mayor que el consumo de mantequilla.
- Ferias y exposiciones son los canales de distribución más idóneos.
- La estructura espesa, que sea fácil de untar y el sabor son las características más importantes de la mermelada.

### **Entrevista 2: Ingeniero Agrónomo (Ver anexo 2)**

- Nombre: John Gálvez
- Cargo: Supervisor de la Asociación de productores de conservas de San Lucas – Loja.
- Fecha: 4 Mayo 2019
- Lugar: Telmo Paz y Miño

Tabla No 9. Aspectos claves de la entrevista 2

- En las provincias de Loja en donde más se produce toronche es en San Lucas, Chuquiribamba, Chantaco, Catamayo, Vilcabamba.
- El experto encuentra una oportunidad de mercado al ingresar este producto en la ciudad de Quito pues en la capital este fruto es poco conocido y su sabor poco degustado.
- El toronche tiene diferentes usos funcionales como es el ayudar a la digestión gracias a la papaína y a la pectina.
- La difusión es un paso esencial para que este plan de negocios

funcione en Quito, todo es cuestión de saber promocionarlo de manera correcta.

- El sabor de la mermelada es una de las características más importantes.

### **3.1.2 Focus Group**

El grupo focal consiste en una entrevista realizada a un pequeño número de participantes, de forma que se den opiniones de diferentes temas de interés para este plan de negocio.

- Fecha: 16 Mayo 2019
- Lugar: Universidad de las Américas

Se seleccionaron 10 personas entre un rango de edad de 25 – 29 años que les guste la mermelada y que consuman regularmente este producto en sus hogares.

Para realizar la investigación se contó con un moderador para guiar el debate y conocer las diferentes opiniones que tienen acerca del producto. Se realizó una presentación como introducción para conocer el producto de este plan de negocio y además se proporcionó una pequeña muestra del producto para poder palpar de mejor manera las características de la mermelada de toronche.

El objetivo es conocer y analizar los diferentes puntos de vista, sugerencias, recomendaciones y preferencias del grupo focal en cuanto al producto.

#### **Resumen**

El grupo focal se inició con la presentación de cada uno de los participantes de la sesión. Posteriormente, se les entregó una pequeña muestra del producto para que puedan degustarlo.

De forma resumida se realizaron las preguntas encaminadas a identificar: gustos, preferencias y características del producto cuyos resultados generales fueron los siguientes:

Tabla No 10. Resumen grupo focal

<b>Gustos y preferencias</b>	<p>El grupo focal comentó que no conocen el producto mencionado, pero después de degustarlo opinaron que optarían por comprar la mermelada de toronche 2 a 3 veces al mes por su sabor, la consistencia y preferiblemente lo consumirían en el desayuno, ya que, el producto posee enzimas digestivas, las cuales ayudan a tener un mejor metabolismo durante el día. Acotaron también, que, entre los sustitutos de la mermelada como la mantequilla, prefieren la mermelada pues asocian al consumo de dulce con una mejor actitud emocional. Entre las marcas que más consumen están: Gustadina y Sierra Negra, tanto por su sabor como por su contextura espesa.</p>
<b>Sugerencias</b>	<p>Los participantes comentaron como sugerencia que para promover un producto saludable se debería endulzar a la mermelada con stevia ya que así las personas que no consumen tanta azúcar podrían llegar a adquirirlo.</p> <p>Otra sugerencia que mencionaron es que se deberían incluir un poco más de trozos de fruta para darle un mejor sabor y el toque artesanal.</p> <p>En cuanto a la presentación todos los participantes opinaron que el envase debería ser de vidrio, ya que, de esta forma el envase puede reutilizarse.</p> <p>Por otro lado, la sugerencia del canal de distribución de este producto fue en ferias y exposiciones, en donde se presentan productos artesanales, exóticos y saludables</p>



	<p>como son ajíes, compotas, mermeladas, mayonesas, etc.</p> <p>Finalmente, los participantes estarían dispuestos a pagar por este producto entre \$2 a \$4.</p>
<p><b>Necesidades del consumidor</b></p>	<p>Los participantes comentan que preferirían conocer este producto a través de redes sociales, este medio de comunicación es el más usado por las personas a las que está dirigido el plan de negocio. Entre la red que más votaron fue Facebook.</p> <p>En base a los resultados del focus group se puede decir que una mermelada es un producto dulce, lo cual va en contra de las nuevas tendencias de consumo, es por eso que los insumos de la mermelada deben ser saludables y acorde a estas nuevas tendencias para una mejor aceptación y decisión de compra de los clientes.</p>

### 3.1.2.1 Brain Mapping (Ver Anexo 3)

### 3.1.3 Análisis Cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se realizó una investigación exploratoria, la cual determinó el tamaño de la muestra en base a características de segmentación del mercado potencial de una manera técnica y estructurada.

Para la presente investigación el tamaño de la muestra es de 38.200 personas, sin embargo, por motivos académicos la encuesta se realizó a 89 personas con el perfil del cliente que se mencionó anteriormente en la segmentación de mercado.

### **3.1.3.1. Resultados del análisis cuantitativo**

La encuesta estuvo conformada por 22 preguntas, las cuales fueron divididas en producto, precio, plaza, promoción. Dirigida a personas que cumplen con el mismo perfil, con el fin de obtener conclusiones relevantes respecto al plan de negocio. (Anexo No 4)

### **3.1.4. Respuesta a hipótesis**

- **¿Estaría dispuesto a probar la mermelada a base del fruto de toronche?**

Con la información recolectada podemos rechazar la hipótesis planteada ya que el 97,8% de los encuestados estaría dispuesto a probar este nuevo concepto de mermelada a base del fruto de toronche.

- **¿Cada cuánto tiempo están dispuestas a comprar los consumidores mermelada a base de toronche?**

Según la información obtenida se rechaza la hipótesis ya que el 39,3% de las personas estarían dispuestas a comprar la mermelada a base de toronche tan solo 1 vez al mes.

- **¿Qué característica primordial debe tener la mermelada a base de toronche para ser aceptada y comprada por los consumidores quiteños?**

Se rechaza la hipótesis ya que el 53,9% de los encuestados consideran al sabor como la característica primordial para ser aceptada y comprada por los clientes potenciales.

- **¿Qué característica primordial debe tener el envase de la mermelada a base de toronche para ser aceptada y comprada por los consumidores quiteños?**

Según la información obtenida se rechaza la hipótesis ya que el 73% de los encuestados prefieren el envase de la mermelada de toronche de 250g para ser aceptada y comprada por los clientes potenciales.

- **¿Por cuál medio prefieren los consumidores quiteños ser informados de la promoción de la nueva mermelada a base de toronche?**

Según la información obtenida se rechaza la hipótesis ya que el 53,9% de los encuestados prefieren ser informados de la promoción a través de las redes sociales.

- **¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar el consumidor por la adquisición de la mermelada a base de toronche para ser demandada en Quito?**

Se rechaza la hipótesis ya que el precio óptimo realizado mediante el modelo Van Westendorp es de \$2.99.

- **¿Qué canal de distribución es el ideal para poder ofertar y entregar la mermelada a base de toronche en la ciudad de Quito?**

Se rechaza la hipótesis ya que el 48,3% de los encuestados prefiere a Supermaxi como el principal canal de distribución para poder ofertar y entregar la mermelada a base de toronche en Quito.

# PERFIL SOCIOECONÓMICO

55,1% 44,9%

Industria de alimentos creció 38% y el 16% ocupa las mermeladas y otros dulces

97,8% Adquiriría el producto

Residencia: Quito

Clase A, B, C+

Familias de 3-5 personas (73%)

# PRODUCTO

## Características

- Buen Sabor 53,9%
- Contenga trozos de fruta 22,5%
- Fácil de untar 12,4%

Prefieren un envase de:

250g

Frecuencia de compra

1 vez al mes (39,3%)

# PRECIO

Precio óptimo (BC - CC)

\$2,99

Método Van Westendorf



Figura No 2: Las 4 Ps

### Perfil Socioeconómico

- Personas de género masculino y femenino.
- Gusto por la mermelada.
- Residencia en Quito.
- Personas de clase social A, B, C+
- El 73% de los encuestados pertenecen a un grupo familiar compuesto por 3 a 5 personas.
- El 97,8% de los encuestados estarían interesados en este nuevo producto y el 62,9% estarían dispuestos a comprar el nuevo concepto de mermelada.

- La industria de alimentos creció en un 38% y el 16% está compuesto por confiterías, como mermeladas y otros dulces.

### **Producto**

- Las características principales que prefieren las personas de este producto es que posea un buen sabor, que contenga trozos de fruta y que sea fácil de untar con el fin de brindar un producto de calidad.
- El 73% de los encuestados adquiriría este producto en un envase de 250g.
- El 39,3% de los encuestados optaría por comprar este nuevo producto 1 vez al mes.

### **Precio**

- Según el método Van Westendorp el precio óptimo para este nuevo producto es de \$2.99. (Ver Anexo No 5)

### **Plaza**

- Los encuestados prefieren conocer este servicio a través de redes sociales (53,9%).
- El método de compra del producto lo prefieren hacer en un establecimiento físico, el 48.3% lo preferiría en el Supermaxi mientras que el 21.3% lo preferiría en ferias y exposiciones.

### **Promoción**

- El 39.3% de los encuestados prefieren informarse de este producto 1 vez al mes a través de las redes sociales. Mientras que el 31.5% de los encuestados prefieren informarse de este producto cada 15 días.
- La promoción del producto tendría que generar curiosidad en los clientes potenciales ya que el 39.3% de los encuestados estaría dispuesto a comprar este producto por dicha razón.

### **Análisis de las tablas de contingencia**

El análisis fue realizado en base a las correlaciones más relevantes entre las preguntas de la encuesta, de esta forma se obtiene información útil para responder los objetivos y preguntas de la investigación de mercado.

- Como característica principal de la mermelada, las personas prefieren con un 56.16% que posea un buen sabor.
- El 63.01% de las personas estaría totalmente dispuesto a comprar este nuevo concepto de mermelada.
- Con el 38.36% las personas comprarían este nuevo concepto de mermelada 1 vez al mes.
- Las personas prefieren al Supermaxi como principal lugar de distribución de la mermelada con un 52.05%
- Con un 64.38%, las personas prefieren una presentación del producto de 250g.
- Con un 52.05%, las personas prefieren conocer este nuevo producto a través de las redes sociales (Facebook).
- Con un 43.84%, el motivo de compra de este nuevo producto principalmente es por curiosidad.
- Con un 73.97%, el grupo familiar de la mayoría de los encuestados está conformado entre 3 - 5 personas.

### **3.1.5. Conclusiones de análisis del cliente**

- El toronche se cultiva principalmente en San Lucas, Chuquiribamba, Chantaco, Catamayo, Vilcabamba (Loja). En Yunguilla (noroeste de Quito) la producción de toronche es a menor escala y a pesar de ser un fruto poco degustado, los participantes con un 38.36% preferirían comprar la mermelada a base de toronche 1 vez al mes. Según (Stephens, 2014) el incluir variedades de frutos en sus comidas diarias son excelentes para la salud gracias a las distintas combinaciones de enzimas y fibras.

- El 63.01% de las personas están dispuestas a comprar el nuevo concepto de mermelada a base de toronche por sus diferentes usos funcionales. Este fruto en su mayoría está compuesto por papaína y pectina (enzimas digestivas). En los últimos años el 20% de los pacientes sufren de problemas digestivos en la ciudad de Quito (Gastroenterology, 2017).
- El sabor es una de las características más importantes de la mermelada, es así que el 56.16% de los encuestados seleccionó esta opción como el atributo más importante del producto. Los participantes opinaron que el envase debería ser de vidrio, de esta forma se puede reutilizarlo. Es más, el 64.38% de los participantes adquiriría este producto en un envase de vidrio de 250g. Ya que, en la producción del plástico, se generan muchas más toxinas que en la del vidrio. Muchos tipos de plásticos pueden generar dioxinas, sustancias persistentes en el medio ambiente, que pueden viajar grandes distancias y acabar en la cadena alimentaria. (plastico, 2018). Sumando las nuevas tendencias alimenticias bajas en azúcar, imponen retos al momento de ofrecer un producto saludable y de exquisito sabor al cliente potencial. (Telegrafo, 2015)
- Las personas prefieren la mermelada más que otros alimentos complementarios, pues asocian al consumo de dulce con una mejor actitud emocional. De hecho, el 43.84% de los encuestados adquiriría este producto por simple curiosidad. La curiosidad es una actitud que ayuda a reducir la ansiedad, quienes padecen ansiedad social y son muy curiosos son capaces de evitar el conflicto y apostar por el diálogo (Disorders, Universia, 2015)
- La comunicación es un paso esencial para que este plan de negocios tenga resultados, todo es cuestión de saber promocionarlo de manera correcta. Con un 52.05%, las personas prefieren conocer este nuevo



producto a través de las redes sociales (Facebook) y con un 36.99% desean recibir notificaciones del producto una vez al mes. La publicidad en las redes sociales permite incrementar rápidamente la visibilidad del producto ya que, te permite llegar a una gran audiencia de usuarios y permite obtener una capacidad eficaz de respuesta. (Boada, 2019)

- Las ferias y exposiciones son los canales de distribución más idóneos para la comercialización del producto. Sin embargo, con un 52.05% las personas prefieren que el producto se lo comercialice a través de la cadena Supermaxi. Esto se transforma en un reto para los pequeños proveedores ya que, las exigencias de dichos supermercados pocas veces se acoplan a la realidad por la gran cantidad de producción que necesitan para abastecer las perchas y la forma de pago a largo plazo que comúnmente realizan, no permite solventar los costos de producción (Expreso, 2015)
- La mermelada es un producto que se consume generalmente a la hora del desayuno, además el precio de este producto varía dependiendo de la marca. Según el modelo Van Westendorp, para este plan de negocio el precio óptimo para su comercialización es de \$2,99. Los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar por el producto, funcional ya que, ayuda al metabolismo y a tener una mejor digestión durante el día.

#### **4. Oportunidad de Negocio**

##### **4.1. Océano Azul**

La estrategia del océano azul defiende la importancia de la innovación a la hora de abrir nuevos mercados, alejándose de la competencia destructiva que existe en los terrenos empresariales más explotados. Esta estrategia se caracteriza por la creación de mercados en áreas poco aprovechadas y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Además,

incita a las organizaciones a generar valor a través de sus productos o servicios. (Kim, 2017)



Figura No 3: Matriz descriptiva de océano azul

## 4.2 Oportunidad de Negocio

La industria de alimentos se encuentra en auge en el Ecuador, presentando un crecimiento en ventas del 38% en los últimos 2 años, de la cual el 16% es ocupado por la fabricación de dulces y productos complementarios como las mermeladas o las compotas. Esto se debe a que es la industria que más empleos generan y presenta una tendencia creciente del consumo de alimentos saludables en los hogares quiteños. Es decir, más allá de llevar una dieta, se ha iniciado una tendencia por tomar decisiones saludables, la demanda de comida sana se sigue incrementando por encima de los dos dígitos y en total, siete de cada diez compradores admiten sentirse más felices cuando compran alimentos que saben que son saludables (Tiempo, 2018).

Adicionalmente, existe el apoyo gubernamental que beneficia a la producción y comercialización de este tipo de productos, lo que ha dado como resultado una mayor demanda de alimentos para el cuidado de la salud de los quiteños. Con esta atractiva situación de la industria alimenticia, se ha propuesto el plan de negocios para la producción y comercialización de mermelada a base de toronche, este fruto posee varios atributos funcionales, principalmente el de ayudar a tener una mejor digestión y metabolismo durante el día a día, gracias a la papaína y a la pectina. Este plan de negocio tiene su enfoque en un segmento joven que crece constantemente y que actualmente presenta un total de 56.057 personas, además mediante la investigación de mercado se pudo determinar una aceptación del 63.01%.

Ofreciendo este nuevo concepto de mermelada a base de un fruto poco conocido y degustado se pretende generar una diferenciación única, en donde se busca revolucionar la imagen de las mermeladas tradicionales con ayuda de una interacción más cercana con las tendencias actuales, permitiendo entregar un producto sano y artesanal en comparación con la competencia. Por otro lado, el 52.05% de las personas prefieren que este producto se oferte en medios físicos, principalmente en la cadena Supermaxi y además escogieron a las redes sociales (Facebook) como el principal medio de comunicación para la publicidad de este producto.

Finalmente, buscando una relación a largo plazo con el cliente se entregarán promociones y servicios post venta mediante los medios digitales, principalmente en la cuenta oficial de Facebook, de esta forma se busca medir el bienestar del cliente potencial, para verificar si las características que entrega el producto como son calidad, buen sabor, diseño, etc. Cumplen con las expectativas del consumidor. Y de esta forma ofrecer al cliente una experiencia de compra inigualable. Con los atributos y el enfoque al que está dirigido el plan de negocios se garantiza entregar un producto de calidad para su puesta en marcha en la ciudad de Quito. Partiendo de aquí se realiza el

cálculo de la demanda potencial y la oferta potencial para predecir las ventas a los próximos 5 años.

**Demanda potencial** = N \* tasa de consumo \* tasa de frecuencia de consumo \* presentación escogida

Demanda potencial = 38.200 \* 63,01% \* 38,36% \* 1 = 9.233 personas

**Oferta Potencial:** el cálculo de la oferta potencial fue en base a la participación de mercado de las empresas líderes en la comercialización de las mermeladas en la ciudad de Quito. En donde se puede apreciar que tal solo el 4% de la participación de mercado está disponible para nuevas empresas.

### Participación de mercado

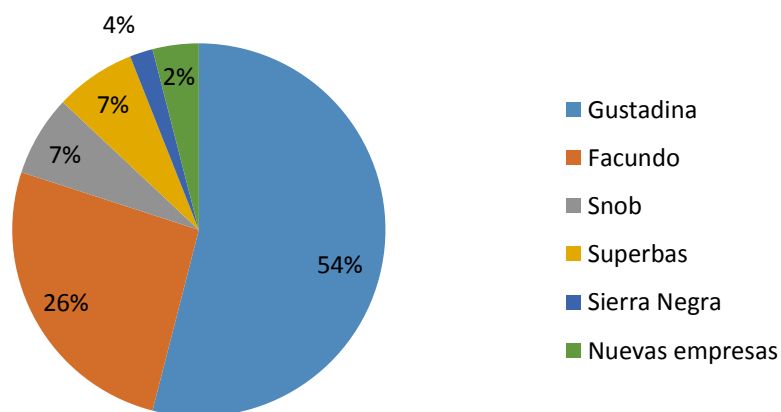


Figura No. 4 Participación de mercado

Adaptado de: (Supercias, 2019)

En cuanto a la participación de mercado la empresa espera obtener el 0.5% del porcentaje total correspondiente al ingreso de nuevas empresas, ya que, ¿al existir varias empresas competidoras el número de unidades de producción será nuestro factor diferenciador para llegar a más clientes en la ciudad de Quito.

## **5. Plan de Marketing**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

#### **5.1.1 Estrategia genérica**

La estrategia que se implementará para este plan de negocio para produzca y comercializar un nuevo concepto de mermelada a base de toronche es una estrategia dual, es decir, una mezcla entre enfoque y diferenciación, puesto que esta estrategia se especializa en un segmento en particular, que en este caso son los jóvenes entre 25 a 29 años que se preocupen por mantener un buen estilo de vida y que además les guste consumir productos dulces y saludables, con sabores diferentes a los existentes en el mercado.

En cuanto a su diferenciación, se ofrecerá un producto único en el mercado quiteño, de tal manera que el cliente pueda optar por un producto saludable, con un sabor diferente y bajo en azúcar.

Se busca entregar calidad mediante la venta en medios físicos y también se busca acortar las brechas de comunicación y contacto con el cliente mediante el manejo de las redes sociales.

#### **5.1.2 Estrategia de crecimiento**

El plan de negocio tiene un enfoque a un mercado ligado a las tendencias actuales y para los próximos años después de su lanzamiento se propone la creación de nuevos productos con características diferentes, por lo cual la estrategia de crecimiento según Ansoff a aplicar es la de desarrollo de producto.

#### **5.1.3 Mercado Objetivo**

El mercado meta segmentado total es de 56.057 personas en la ciudad de Quito, que conforman la población económicamente activa entre 25 – 29 años de edad de clase social A, B, C+. En la investigación de mercado, específicamente en el análisis cuantitativo se puede apreciar que el 63,01% de las personas estarían dispuestas a adquirir este nuevo producto, es así que se

ha encontrado el mercado meta. El mercado objetivo es de 23.082 personas en la ciudad de Quito, que conforman con los requisitos antes mencionados y que les interesa probar este nuevo concepto de mermelada.

## **5.2 Propuesta de valor**

### **5.2.1 Modelo Canvas**

El presente plan de negocio busca la oportunidad de ofrecer un producto nuevo y saludable a las personas interesadas en mantenerse en forma y consumir productos diferentes a los tradicionales.

Frente a lo señalado anteriormente se presentará el modelo Canvas, el cual es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores para que este sea exitoso, que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones (More, 2015).

A continuación, se describirá el Modelo Canvas en el cual se desarrollará detalladamente la propuesta de valor:

#### **Socios claves**

- Colaboradores: personas especializadas en la preparación de la mermelada
- Diseñadores de páginas web y redes sociales
- Influencers que patrocinen la marca
- Personal externo de distribución

#### **Actividades clave**

- Interacción en redes sociales con clientes potenciales
- Confección industrializada
- Promoción por medios digitales

#### **Recursos clave**

- Materia prima poco conocida

- Páginas web
- Producto acorde a las tendencias actuales
- Personal capacitado

### **Propuesta de valor**

- Producto saludable
- Hecho a base de toronche
- Propiedades funcionales para una buena digestión
- Medios de compra físicos

Rico en enzimas digestivas y vitamina A

### **Relaciones con clientes**

- Sabor único
- Tendencias actuales
- Poco tiempo de producción y comercialización

### **Canales**

- Canales directos: locales físicos

### **Segmento de clientes**

- Habitantes de la ciudad de Quito
- Entre 25 a 29 años de edad
- Conforman la población económicamente activa
- Clase social A, B, C+
- Dispuestos a comprar este nuevo producto

### **Fuentes de ingresos**

- Precio del producto de \$2,99

### **Estructura de costos**

- Sueldos
- Inversión: compra de materia prima y de maquinaria especializada

- Publicidad: diseño y actualización en redes sociales y pagina web
- Logística
- Pago de servicios básicos

### **5.2.3 Estrategia de posicionamiento**

Según Philip Kotler, el posicionamiento se basa en diseñar la oferta de la empresa de tal forma que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores, es decir que el posicionamiento de una marca es el lugar que ocupa dicha marca en la mente de los consumidores y con respecto a sus competidores (SGM, 2016).

Por lo cual para el presente plan de negocio se desarrollará la estrategia de posicionamiento “Más por lo Mismo”, ya que mediante esta estrategia se brinda más beneficios por el mismo precio, es decir, mediante un producto saludable y rico en enzimas digestivos que ayudan a un mejor metabolismo durante 24 h y hecho a base de un fruto poco degustado se ofrece una mermelada diferente a las tradicionales a los posibles clientes potenciales, sin que tengan que incurrir en más gastos.

## **5.3 Mezcla de Marketing**

### **5.3.1 Producto**

#### **5.3.1.1 Atributos**

Se ofertará una mermelada en la ciudad de Quito la cual está elaborada principalmente del fruto de toronche. Este peculiar fruto se lo puede encontrar principalmente en la ciudad de Loja. El fruto es poco conocido en la capital por lo que será nuestro principal diferenciador en comparación con la competencia. Adicional el fruto de toronche es rico en enzimas digestivas, las cuales pueden ser aprovechadas por todos nuestros clientes potenciales. Entre las enzimas que principalmente conforman al fruto se encuentra la papaína y la pectina, estas contienen compuestos que protegen el cuerpo contra el daño celular,



tienen la capacidad de reducir las infecciones bacterianas y contribuyen a facilitar digestiones pesadas (Lamberts, 2014). Tomando en cuenta dichos beneficios el producto se convierte en una mermelada poco tradicional, ya que, además será endulzada con edulcorante bajo en azúcar, dirigiéndose paralelamente con las tendencias sociales que actualmente están ocurriendo en el mercado. Sin tomar en cuenta que el sabor del toronche es exquisito.

### 5.3.1.2 Branding

El producto “Toronchada” presenta un nombre innovador que refleja por su fruto, la variedad que presenta nuestro país Ecuador y el poco conocimiento que se les otorga a los frutos étnicos. La intención es promover el consumo de alimentos saludables.

Slogan: “Un pedacito de Loja en tu hogar”

### 5.3.1.3 Empaque

El empaque se presenta en la entrega del producto, donde se presentará un envase de vidrio de 250g. El vidrio es un material menos contaminante que el plástico y puede ser reciclado de manera que se beneficie al medio ambiente.

Tabla No 11. Tabla de costos de empaque

Producto	Costo Unitario
Envase de vidrio 250g con tapa	\$0.10
Transporte de envases	A partir de 200 unidades es gratis
Aplicación del logo	\$0.05

Los datos fueron obtenidos por cuenta propia en a través de la empresa Ecuavases, los cuales están ubicados en Av. Manuela Sáenz N34-377 y Francisco Hernández de Girón, en la ciudad de Quito. La opción planteada en la tabla No 10 es la opción básica que ofrece la empresa en venta al por mayor. Sin embargo, si la compra de envases aumenta el precio disminuye. Para este proyecto empezaremos con este paquete.

### 5.3.1.4 Etiquetado

El etiquetado del producto es sumamente importante en alimentos, de hecho, es un requisito impuesto por el Ministerio de Salud que obliga a todos los productos comestibles contar con la semaforización (sal, azúcar, grasa). Adicional el etiquetado permite otorgar al cliente información nutricional acerca del producto que está consumiendo lo que le brinda mayor seguridad al momento de probar el producto.

En cuanto a la semaforización nuestro producto es medio en sal y azúcar y no contiene grasa. A diferencia de las demás mermeladas que poseen alto en azúcar. Por lo que muchas personas han decidido reemplazar la mermelada por otros productos complementarios.

### 5.3.2 Precio

El precio de la mermelada es de \$2,99. Este precio es superior al de la competencia pues presenta un ingrediente poco saboreado en la ciudad de Quito con propiedades que aportan enzimas digestivas para un saludable estilo de vida. Dado el mencionado valor agregado nos dirigimos a un segmento exclusivo.

#### 5.3.2.1 Costo de venta

Tabla No 12. Costos de producción

<b>Producto</b>	<b>Costo</b>
40 gr Toronche	\$0.10
5 gr Edulcorante	\$0.002
15 gr Excipientes disgregantes (utilizado en mermeladas, gomas de mascar, gelatinas)	\$0.05
Envase de vidrio 250g con tapa	\$0.10
Transporte de envases	A partir de 200 unidades es gratis
Aplicación del logo	\$0.05
<b>Total</b>	<b>\$0.302</b>

### **5.3.2.2 Estrategia de fijación de precios**

La estrategia de precios asignada es respecto a la competencia, ya que, al existir un número de competidores alto, el precio influye mucho en la decisión de compra de los clientes. Por tal razón escogemos esta estrategia para ofrecer al cliente más beneficios de los normales por el mismo precio que están acostumbrados a pagar por un envase de mermelada de 250 g.

### **5.3.2.3 Estrategia de entrada**

Se realizará una estrategia de penetración, ya que, al ser un producto nuevo en un mercado con un alto número de competidores tenemos que ingresar con un precio bajo o igual al de los competidores para ser más atractivos. De esta forma persuadimos al cliente de cambiar de mermelada por un mismo precio.

### **5.3.2.4 Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste seleccionada será la psicológica. La percepción del cliente respecto al precio de sus productos es la base de los precios psicológicos. En lugar de apelar a la parte racional del consumidor, esta estrategia apela a su lado emocional. La fijación de precios puede tener como objetivo alcanzar una nota económica con un trato o la remoción de sentimientos de prestigio con un ítem de alta gama (Frost, 2017). El producto que ofertamos es diferente a los demás no solo en sabor sino en beneficios. Este mensaje tenemos que promoverlo para que el cliente perciba que este producto va a causar un buen impacto en su sistema digestivo y que además es endulzado con azúcar líquida, la cual es menos dañina que la azúcar blanca que es utilizada comúnmente para la fabricación de mermeladas.

## **5.3.3 Plaza**

### **5.3.3.1 Estrategia de distribución**

Se realizará una estrategia intensiva, ya que, esta se caracteriza porque su objetivo es colocar los productos en la mayor cantidad de supermercados posibles. Llegar a cuantos más consumidores en cualquier pequeño rincón es la máxima de esta estrategia de distribución de productos.

### 5.3.3.2 Estructura del canal de distribución

La estructura planeada es referente al canal indirecto, ya que, los consumidores podrán adquirir el producto a través de las distintas tiendas y supermercados ubicados en la ciudad de Quito. Esta decisión se tomó en base al análisis del cliente en donde el 48,03% de los encuestados preferiría comprar el producto en dichas cadenas comerciales.

Tabla No 13. Logística

Logística	Costo
Proveedor lleva el producto a los puntos de venta, DIMEVAR	\$500 mensuales

### 5.3.4 Promoción

#### 5.3.4.1 Estrategia promocional

Se realizará una estrategia de pull, donde se enfocará en la demanda como punto clave, la cual se va a realizar esfuerzos de marketing para impulsarlos a comprar el nuevo producto que se ofertará. Este proceso necesitará de un contacto directo con los clientes y específicamente al grupo objetivo al cual está enfocado.

#### 5.3.4.2 Publicidad

La publicidad es crucial en la imagen del producto es por ello que, mediante la investigación de mercados, se pudo resaltar que los medios digitales son más acogidos por los clientes como son: Facebook.

En Facebook se buscará generar un canal donde se exponga la imagen del producto y videos informativos de promociones, tendencias y noticias. Este canal es importante para exponer de mejor manera todas las características y cualidades que ofrece nuestro producto.

Adicional, se implementará una promoción durante la primera semana de cada mes en los diferentes supermercados, la cual, consiste en entregar muestras gratis de la mermelada a los clientes que acudan a dichos lugares. De esta forma se espera incrementar el conocimiento del producto, haciéndoles degustar e indicándoles los beneficios saludables que posee. Para el pago de la promoción se utilizara el 5% de las ventas mensuales, en base a los siguientes costos:

Tabla No 14. Costos de publicidad y promoción

<b>Producto</b>	<b>Costo</b>
Anuncios mediante Facebook Ads	\$100 mensual
Muestras gratis en ferias	\$3 mensual
Promociones en Ferias y Exposiciones Agroecológica en parque La Carolina los días domingos	\$80 mensual
Supermaxi	Recibe pedidos de 200 unidades a consignación y se lleva el 30% utilidad

#### **5.3.4.2 Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas constará de un empleado del local que será elegido mediante procesos psicológicos y técnicos de recursos humanos, donde se podrá entender de mejor manera el compromiso que puede entregar a la venta del producto. Esta fuerza de ventas tendrá incentivos de trabajo, comisiones por metas cumplidas y beneficios adicionales. Para empezar el proyecto se estima que se necesitará de 4 empleados distribuidos en la parte de producción, ventas y asistentes.

Tabla No 15. Costos de fuerza laboral

Producto	Costo unitario
Sueldo mensual básico por empleado promedio	\$390. 00 + IESS aporte patronal

## 6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional

### 6. 1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1 Misión

Producir y comercializar mermelada de toronche a base de atributos diferentes y saludables para los potenciales clientes de la ciudad de Quito, con garantía de un producto de calidad, ofertando un producto único en el mercado quiteño de manera masiva en los principales supermercados, generando un producto perfecto para los clientes que buscan cuidar de su bienestar y llevan un estilo de vida saludable, bajo protocolos de salubridad, transparencia y responsabilidad que salvaguardan la integridad de nuestros clientes.

#### 6.1.2 Visión

Para el año 2024 “Toronchada” sea un producto reconocido y degustado no solo en la ciudad de Quito sino en el Ecuador, con desarrollo de producto que nos permita entregar variedades de alimentos con un sabor a toronche siempre con la misma, calidad y buen sabor.

#### 6.1.3 Objetivos específicos a mediano plazo (1 a 5 años)

- Incrementar la producción de “Toronchada” en un 4% para el diciembre del 2024.
- Incrementar la cuota de mercado en un 10% para diciembre del 2024 con la venta de mermelada a base de toronche.

#### 6.1.4 Objetivos específicos a largo plazo (5 a 10 años)

- Realizar por lo menos 2 alianzas para diciembre del 2026 con empresas de alimentos para producir diferentes productos con sabor a base de toronche.
- Incrementar las ventas en un 3% a nivel nacional y la capacidad de distribución en un 10% para el 2027.

## **6.2 Plan de operaciones**

### **6.2.1 Cadena de valor**

Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la compañía. Por otra parte, el estudio de la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que existe la chance de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado (Porto, 2009).

Para explicar de mejor manera los factores cruciales y la generación de valor se realizó un cuadro que exponga de manera concisa la cadena de valor, en donde se determina el responsable de ejecutar las actividades.

#### **Actividades de soporte**

- Desarrollo de producto: Investigación y análisis de las nuevas tendencias alimenticias de los consumidores, además de diseños innovadores del envase del producto. Encargado el Gerente General y el Jefe de Marketing.
- Recursos Humanos: Manejo de procesos de contratación y capacitación del personal encargado en las diferentes áreas de la empresa. Responsable Gerente General y Jefe de marketing.
- Manejo de compras: Adquisición de materia prima y maquinaria necesaria para la producción de la mermelada. Encargado Jefe de Operaciones y asistente financiero bajo autorización del Gerente General.

## Actividades primarias

- Logística Interna: Recepción de materia prima (toronche, edulcorante, excipientes, envases). Adicional, adquisición de la maquinaria (marmita).  
Encargado Jefe de Operaciones y asistente financiero.
- Operaciones: Producción y comercialización de la mermelada a base de toronche. Encargados de revisar envasado y etiquetado y encargados de llevar el control de calidad de la materia prima y producto final.  
Encargado Jefe de Operaciones.
- Logística Externa: Proceso de entrega del producto masivamente a los diferentes supermercados en la ciudad de Quito. Encargado Jefe de Marketing.
- Marketing y Ventas: Encargados de la actividad de publicidad y promoción. Adicional, de la renovación de la página en las redes sociales. Encargado Jefe de Marketing y Gerente General.

### 6.2.2 Gestión por procesos

Los principales procesos que generan valor y dan soporte a la empresa se ven reflejados en el mapa de procesos, conformados por los macro procesos, los procesos operativos y los procesos de soporte.

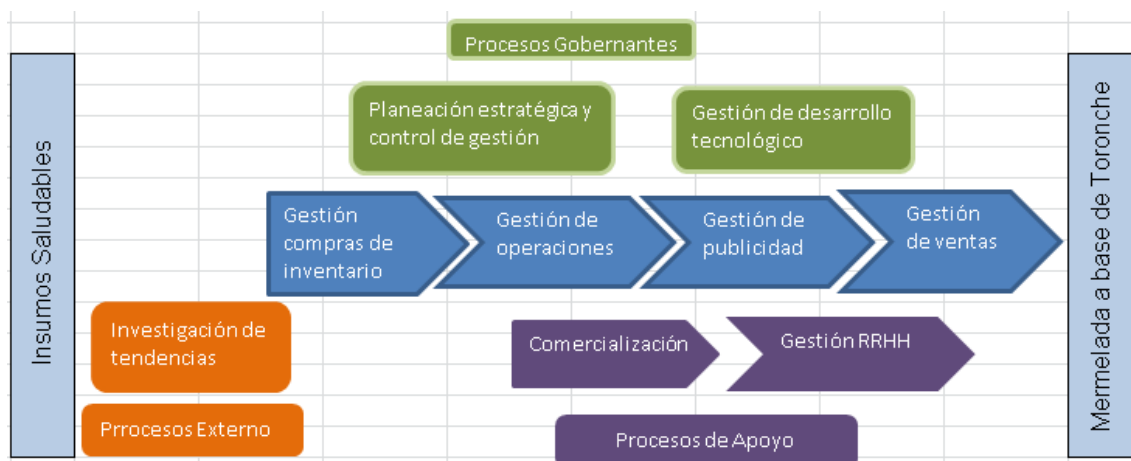


Figura No 5. Mapa de Procesos



### 6.2.3 Flujoograma de Procesos

Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema. A continuación, se presenta un flujoograma del proceso de producción y un flujoograma del proceso de comercialización (Manane, 2011).

#### 6.2.3.1 Proceso de producción

Tabla No 16. Tabla resumida del proceso de producción

<b>Actividad Secuencial</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Encargado</b>	<b>Infraestructura</b>
Pedidos de materia prima	Una semana antes	Asistente financiero / responsable de compras	Teléfono móvil
Recepción de materia prima	10 min	Asistente de operaciones	NA
Primer control de calidad	15 min	Asistente de operaciones	NA
Selección y lavado	40 min	Asistente de operaciones	Lavadora industrial
Pesado	20 min	Jefe de operaciones	Marmita
Pre-cocción	30 min	Asistente de operaciones	Máquina Trituradora
Cocción	1 hora	Jefe de operaciones	Marmita
Gelificación	4 a 5 horas	Jefe de operaciones	Marmita
Envasado y etiquetado	1 hora	Asistente de operaciones	Sachetadora
Control final de calidad	30 min	Jefe de operaciones	NA
Pasar al proceso de entrega	2 horas	Jefe de operaciones	NA

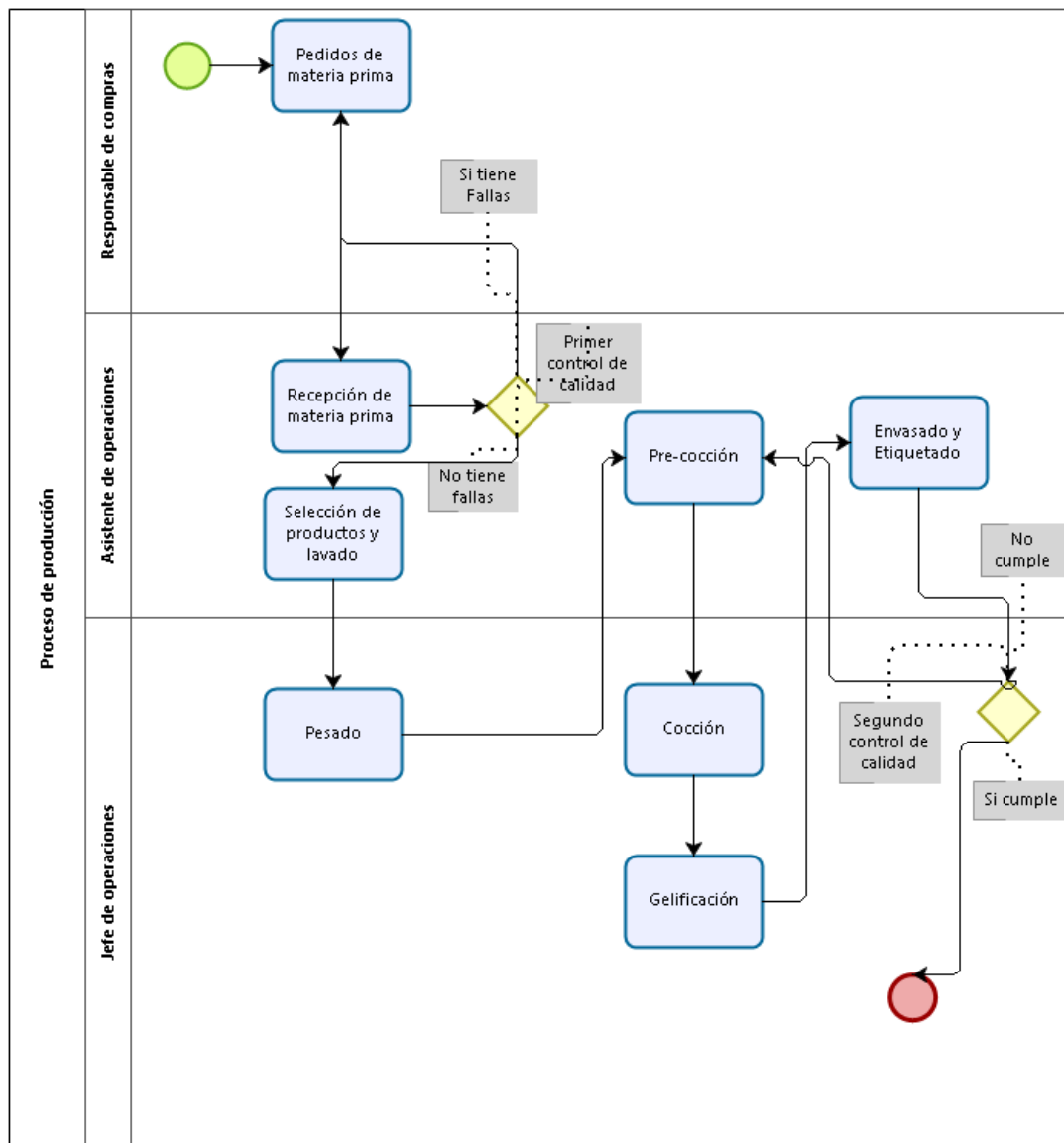


Figura 6. Flujograma del proceso de producción

### 6.2.3.2 Proceso de venta y entrega del producto

El proceso de venta y entrega del producto tarda aproximadamente 3 a 4 días laborables en la ciudad de Quito. Para esto tenemos pensado contratar los

servicios de distribución de la empresa DIMEVAR, que cuenta con sus propios colaboradores.

Tabla No 17. Tabla resumida del proceso de ventas y entrega del producto

Actividad Secuencial	Tiempo	Encargado	Infraestructura
Entrega del Producto	2 horas	Jefe de operaciones	NA
Empaquetado	30 min	Jefe de operaciones	Cajas de cartón
Recepción del producto	15 min	DIMEVAR	NA
Entrega del producto a supermercados	3 a 4 días laborables	DIMEVAR	NA

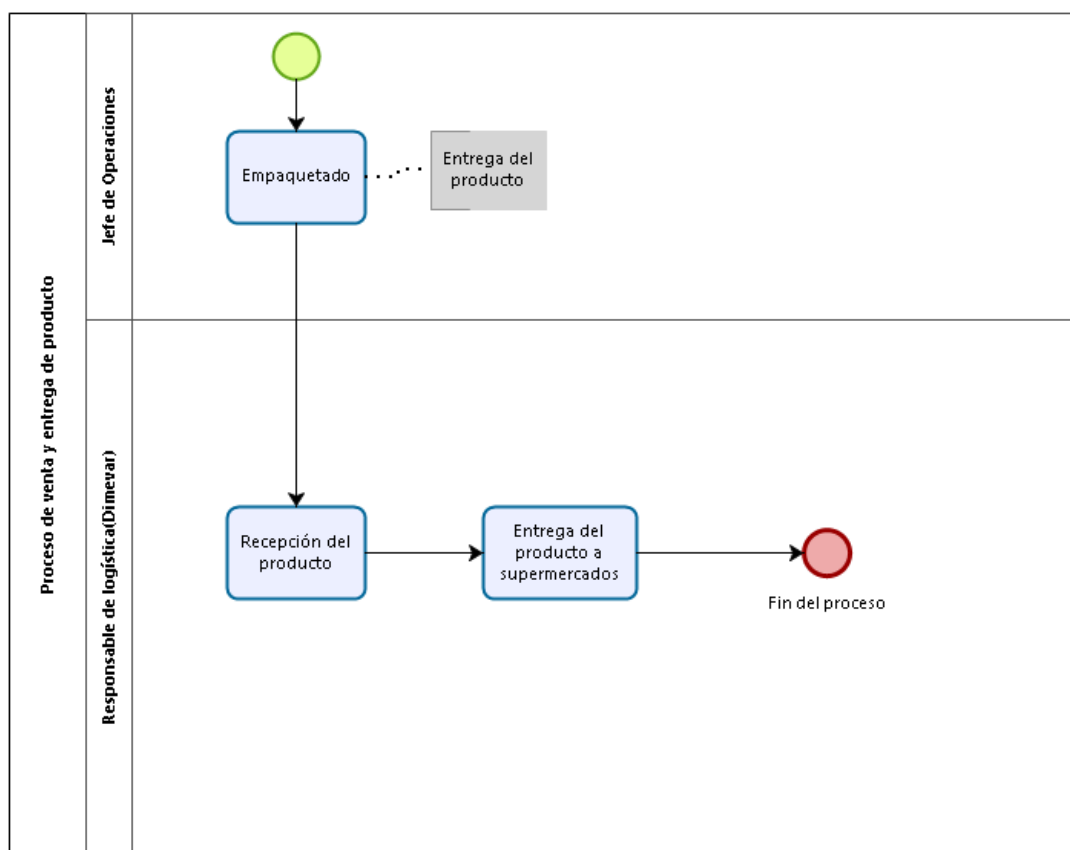


Figura 7. Flujo del proceso de ventas y entrega del producto

### 6.2.4 Infraestructura

Para su funcionamiento, la empresa consta principalmente de equipos de operación y equipos de tecnológicos (computadoras). La inversión inicial requerida es de \$21,460. Para la inversión en maquinaria de producción se ha elegido maquinaria con tecnología de primera calidad para optimizar tiempo y garantizar una buena mezcla y envasado de los alimentos, adquirida por la empresa ecuatoriana SAECSA. Los muebles y enseres son principalmente para tener un soporte de las computadoras. Los equipos de operación son principalmente para la producción de la mermelada. El tiempo de vida útil de esta maquinaria es alrededor de 3 a 5 años.

El uso de la maquinaria nos permitirá producir entre 150 a 175 unidades de mermeladas en 8 horas laborables. Lo que nos da como resultado una aproximación de 2600 unidades de mermelada a base de toronche al mes. Es por ello, que la maquinaria utilizada nos permite ser más eficiente en cuanto a tiempo de entrega tanto en ferias de alimentos, en canales tradicionales (tiendas) y el canal moderno escogido, Supermaxi.

Tabla No 18. Costo de inversión propiedad, planta y equipo

<b>Inversión Propiedad, Planta y Equipo</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Muebles y enseres</b>			
2	Escritorio	\$1,000	\$2,000
1	Juego de Sillas	\$800	\$800
<b>Equipos de operaciones y ventas</b>			
1	Teléfono Móvil	\$60	\$60
1	Máquina de lavado	\$5,000	\$5,000
1	Marmita	\$8,000	\$8,000
1	Máquina trituradora	\$2,100	\$2,100
1	Sacheteadora	\$1,000	\$1,000
<b>Equipos de computación</b>			
4	Computadoras	\$600	\$2,400
1	Impresoras	\$100	\$100
4	Suministros	\$75	\$300
<b>TOTAL</b>			<b>\$21,460</b>

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Estructura legal

La empresa “Toronchada” será representada por una persona natural con RUC: 1719897991001. Las regulaciones están sustentadas por la Ley de Compañías, misma que apoya la existencia de Pymes con funcionamiento de RUC de persona natural y promueve una estructuración jurídica con el fin de apoyar al crecimiento de la empresa. Además, con las oportunidades que da el gobierno para los productories de alimentos y bebidas, es posible acceder a ferias y exposiciones con acreditaciones que representan una ventaja significativa, ya que, productos de alimentos por lo general no pagan IVA. A futuro, se busca alianzas estratégicas para poder conformar una empresa con responsabilidad limitada.

### 6.3.2 Diseño Organizacional

#### 6.3.2.1 Tipo de estructura organizacional

El tipo de estructura organizacional planteada es vertical. se basa en una estructura jerárquica piramidal, cuyas responsabilidades recaen en la cima de la misma. A medida que descendemos por la cadena en cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye (Sinnaps, 2012)

#### 6.3.2.2 Estructura Organizacional

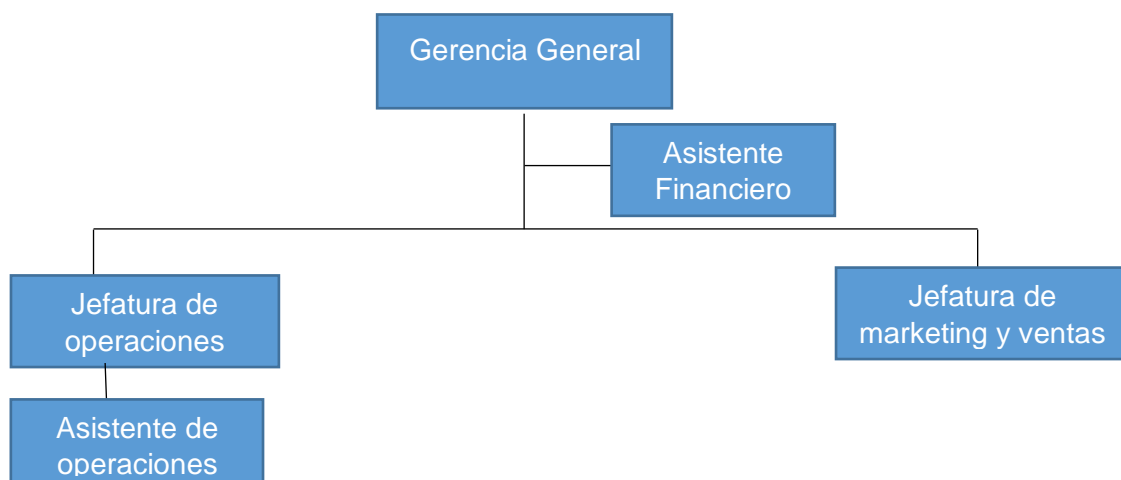


Figura 8. Organigrama

### 6.3.3 Determinación de personal y su respectivo sueldo

Para la estructura organizacional propuesta se ha determinado los empleados necesarios y la paga justa por las tareas que emplean. Hablar sobre las responsabilidades de la gerencia y de las jefaturas muy genralemnte , el porque cree las jefaturas, detalle de las funciones

Tabla No 19. Funciones y sueldos de los empleados

<b>Empleado</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Funciones</b>	<b>Importancia</b>
Gerente General	\$700	Supervisar publicidad y producto a entregar	Esta función es esencial pues es la mejor forma de monitoriar y supervisar que los objetivos se cumplan
Jefe de operaciones	\$550	Pesado de la materia prima, cocción, gelificación, segundo control de calidad y empaquetado	Esta función es importante, pues, es la forma de garantizar que los procesos de producción se cumplan
Jefe de marketing y ventas	\$550	Enfoque en ventas, seguimiento de la publicidad y	Esta función es importante, ya que,

		promociones, encargado de la pagina del producto en Facebook	abarca las estrategias y los medios por los que nos vamos a dar a conocer
Asistente de operaciones	\$400	Recepción de la materia prima, selección y lavado, pre-cocción y envasado y etiquetado	Se encarga de supervisar que los procesos de produccion sean correctos y de contar los tiempos de producción
Asistente contable /financiero	\$400	Pedidos de la materia prima, parte contable/financiera de la empresa	Encargado de la parte financiera y de realizar procesos comerciales internos y externos
DIMEVAR (empresa externa responsable de logística)	\$500 mensuales	Entrega de productos en supermercados	Encargados del traslado de la producción

## 7 Evaluación Financiera

### 7.1 Proyección de ventas, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ventas

La estructura de ventas se va a realizar en proyección a 5 años. Para esto hemos estimado una cantidad de ventas con una tasa de crecimiento igual al de la industria. Como podemos apreciar en el informe financiero, hemos decidido fijar un precio unitario constante durante los 5 años proyectados de \$2,99 y empezar con la producción de 2.600 unidades mensuales hasta principios del año 3, donde, se pretende aumentar la producción en un 1% hasta principios del año hasta 5. Arrojándonos como resultados de ingresos por ventas la siguiente información:

Tabla No 20. Ingresos por ventas anual

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	93,288.00	96,158.40	111,230.99	143,056.55	201,741.28

Cabe mencionar que las políticas de las cuentas por cobrar van a ser 50% del contado y 50% en crédito de 30 días.

#### 7.1.2 Estructura de costos

El producto "Toronchada" es elaborado a base de toronche, excipientes y edulcorantes, presentando una nueva alternativa para personas que deseen degustar productos saludable y de sabores diferentes. Adicional tenemos que tener en cuenta que para la comercialización del producto se necesita de envases de vidrio de 250gr y etiquetados para cada uno de ellos, en donde, se represente la información nutricional, semaforización y notificación sanitaria.

A continuación se presenta la tabla en donde se aprecia el costo de producir la mermelada:



Tabla No 21. Estructura de costos

<i>Materia prima directa</i>	<i>Insumo (Gr. x barra)</i>	<i>Costo Unitario (Gr. ó unidades)</i>	<i>Cantidad de Gr. x paquete</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Toronche (gramos)	40	\$ 0.0025	40.00	\$ 0.1000
Edulcorante	5	\$ 0.0004	5.00	\$ 0.0020
Exipientes	15	\$ 0.0033	15.00	\$ 0.0500
<b><i>Materia prima indirecta</i></b>				
Envase de vidrio	1.000	\$ 0.10	-	\$ 0.1000
Etiquetado	1.000	\$ 0.05	-	\$ 0.0500
				<b>\$ 0.3020</b>
				<b>COSTO DE MATERIA PRIMA</b>

Cabe recalcar que el costo de producción no es muy elevado, ya que, a través de la inversión en la maquinaria que se va a utilizar para elaborar el producto se logra optimizar al costo unitario en comparación que si se la produciría de forma artesanal.

### 7.1.3 Gastos principales

Los gastos generales que se representan están definidos mensualmente para los 5 años, se expresa principalmente los gastos de sueldos, gastos publicidad, gastos geneales. Para mayor detalle por favor referirse a la tabla.

Tabla No 22: Gastos anuales

	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	27,182.40	28,982.40	28,432.40	28,982.40	28,982.40
Gastos generales	32,564.40	31,207.92	31,961.55	33,552.83	36,487.06
Gastos de depreciación	1,348.13	1,348.13	1,348.13	1,448.14	1,448.13

Adicional, los gastos generales que se consideran dentro del proyecto son los siguientes:

- Logística, la cual, va a ser ejecutada por una empresa externa llamada Dimevar por \$500 mensuales incluido el IVA.
- El seguro de la maquinaria, el cual, va a ser del 2%
- El mantenimiento y reparaciones de las maquinarias y de los equipos de computo el cual va a ser de \$60 trimestrales

- El pago de los servicios básicos alrededor de \$700 mensuales
- El pago del arriendo alrededor de \$1,000 mensuales
- El gasto en publicidad y promoción, el cual, va a ser en base al 5% de las ventas mensuales
- Los gastos de constitución, en los cuales se incluye el trámite en la Superintendencia de Compañías y trámites jurídicos por alrededor de \$1,500 (un solo pago).

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Activos Corrientes

Los activos corrientes son el activo de una empresa que puede hacerse líquido (convertirse en dinero) en menos de doce meses (Arias, 2017). Para el proyecto los valores obtenidos tienen un valor positivo en el año inicial gracias al efectivo por la inversión inicial, lo que indica la estabilidad del plan de negocios.

Tabla No. 23 Activos Corrientes

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>47,600.99</b>	<b>46,624.46</b>	<b>45,632.64</b>	<b>50,654.95</b>	<b>72,780.43</b>	<b>125,729.80</b>
<i>Corrientes</i>	<b>26,140.99</b>	<b>27,961.60</b>	<b>29,766.91</b>	<b>22,814.60</b>	<b>46,486.21</b>	<b>103,781.72</b>
Efectivo	25,477.12	22,801.25	24,174.21	15,978.91	37,348.10	92,955.98
Cuentas por Cobrar	-	3,887.00	4,209.92	5,132.34	6,900.92	9,888.60
Inventarios Prod. Terminados	-	219.48	234.21	294.23	330.94	-
Inventarios Materia Prima	273.87	273.87	299.57	368.88	500.75	-
Inventarios Sum. Fabricación	390.00	780.00	849.00	1,040.25	1,405.50	987.15

### 7.2.2 Pasivos corrientes

Los pasivos corrientes son la parte del pasivo que contiene las obligaciones a corto plazo de una empresa, es decir, las deudas y obligaciones que tienen una duración menor a un año (Llorente, 2018). Estos pasivos están conformados principalmente por el crecimiento de las cuentas por cobrar, los sueldos por pagar y los impuestos.

Tabla No. 24. Pasivos Corrientes

	0	1	2	3	4	5
<b>PASIVOS</b>	<b>24,132.43</b>	<b>21,596.10</b>	<b>17,917.82</b>	<b>13,984.31</b>	<b>10,028.35</b>	<b>4,201.25</b>
<i>Corrientes</i>	<b>663.87</b>	<b>1,428.01</b>	<b>1,634.06</b>	<b>2,272.05</b>	<b>3,696.33</b>	<b>4,201.25</b>
Cuentas por pagar proveedores	663.87	663.87	726.17	894.18	1,213.85	-
Sueldos por pagar	-	643.33	643.33	643.33	643.33	643.33
Impuestos por pagar	-	120.81	264.56	734.54	1,839.14	3,557.91

## 7.2.3 Inversión en activos no corrientes

### 7.2.3.1 Inversión Inicial en maquinaria

La inversión inicial tiene un valor de \$21,460 considera maquinaria especializada en la fabricación de mermeladas, la cual, va a permitir optimizar el costo. Entre la maquinaria que vamos a utilizar esta:

- Máquina de lavado: Se utiliza para la limpieza de la materia prima para la elaboración de la mermelada a un costo de \$5,000
- Marmita: es una olla de metal cubierta con una tapa que queda totalmente ajustada. Se utiliza generalmente a nivel industrial para procesar alimentos nutritivos, mermeladas, jaleas, etc. Esta tiene un costo de \$8,000
- Máquina trituradora: Se utiliza para la mezcla de la materia prima y de su cocción. Tiene un costo de \$2,100
- Sacheteadora: Se encarga de poner el producto con la dosis perfecta del producto y el etiquetado en cada uno de los envases. Tiene un costo de \$1,000

### 7.2.3.2 Estructura de capital

La estructura de capital será de 50% inversión propia, mientras que se tendrá una deuda a largo plazo (5 años) del 50% restante. Para mayor información revisar la tabla.

Tabla No 25. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50.00%	23,468.56
Deuda L/P	50.00%	23,468.56
Razón Deuda Cap	1	

Adicional, como la estructura de capital es deuda y préstamo la tasa de descuento apropiada es el WACC, ya que, se tiene endeudamiento y capital.

### 7.2.3.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo considera el pago de las obligaciones en el corto plazo de la “Toronchada” mismos que implican pagos de costos y gastos corrientes, compra de inventario, sueldos, servicios básicos, materia prima, logística y para poder funcionar sin ningún inconveniente. Es así que para calcular la inversión inicial se necesita un capital de \$25.477,12 donde se busca cuentas por pagar proyectadas para los 3 primeros meses.

## 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

### 7.3.1 Estado de resultados

Tabla No 26. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	93,288.00	96,158.40	111,230.99	143,056.55	201,741.28
) Costo de los productos vendidos	26,138.27	27,381.71	33,103.55	36,632.85	42,048.78
<b>) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>67,149.73</b>	<b>68,776.69</b>	<b>78,127.44</b>	<b>106,423.70</b>	<b>159,692.50</b>
) Gastos sueldos	27,182.40	28,982.40	28,432.40	28,982.40	28,982.40
) Gastos generales	32,564.40	31,207.92	31,961.55	33,552.83	36,487.06
) Gastos de depreciación	1,348.13	1,348.13	1,348.13	1,448.14	1,448.13
) Gastos de amortización	-	-	-	-	-
<b>) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>6,054.80</b>	<b>7,238.23</b>	<b>16,385.36</b>	<b>42,440.34</b>	<b>92,774.90</b>
) Gastos de intereses	3,608.05	3,024.18	2,337.01	1,528.29	576.49
<b>) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>2,446.74</b>	<b>4,214.05</b>	<b>14,048.35</b>	<b>40,912.05</b>	<b>92,198.41</b>
) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	367.01	632.11	2,107.25	6,136.81	13,829.76
<b>) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2,079.73</b>	<b>3,581.95</b>	<b>11,941.09</b>	<b>34,775.24</b>	<b>78,368.65</b>
) 25% IMPUESTO A LA RENTA	519.93	895.49	2,985.27	8,693.81	19,592.16
<b>) UTILIDAD NETA</b>	<b>1,559.80</b>	<b>2,686.46</b>	<b>8,955.82</b>	<b>26,081.43</b>	<b>58,776.49</b>

En el estado de resultados anuales de “Toronchada” existen ganancias desde el primer año, así sean mínimas y con el paso del tiempo las ganancias aumentan hasta los \$58,776.49. Los ingresos en ventas son superiores a los

costos de los bienes vendidos, lo que significa que se están cubriendo todos los costos y este no va a variar así aumente mi número de unidades de producción. Sin embargo, los gastos tienen un peso considerable para el resultado final de la utilidad neta, ya que, la producción va a aumentar.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla No 27. Estado de situación financiera

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>47,600.99</b>	<b>46,624.46</b>	<b>45,632.64</b>	<b>50,654.95</b>	<b>72,780.43</b>	<b>125,729.80</b>
<i>Corrientes</i>	<b>26,140.99</b>	<b>27,961.60</b>	<b>29,766.91</b>	<b>22,814.60</b>	<b>46,486.21</b>	<b>103,781.72</b>
Efectivo	25,477.12	22,801.25	24,174.21	15,978.91	37,348.10	92,955.98
Cuentas por Cobrar	-	3,887.00	4,209.92	5,132.34	6,900.92	9,838.60
Inventarios Prod. Terminados	-	219.48	234.21	294.23	330.94	-
Inventarios Materia Prima	273.87	273.87	299.57	368.88	500.75	-
Inventarios Sum. Fabricación	390.00	780.00	849.00	1,040.25	1,405.50	987.15
<i>No Corrientes</i>	<b>21,460.00</b>	<b>18,662.87</b>	<b>15,865.73</b>	<b>27,840.35</b>	<b>26,294.21</b>	<b>21,948.08</b>
Propiedad, Planta y Equipo	21,460.00	21,460.00	21,460.00	37,560.00	37,860.00	37,860.00
Depreciación acumulada	-	2,797.13	5,594.27	9,719.65	11,565.79	15,911.92
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>24,132.43</b>	<b>21,596.10</b>	<b>17,917.82</b>	<b>13,984.31</b>	<b>10,028.35</b>	<b>4,201.25</b>
<i>Corrientes</i>	<b>663.87</b>	<b>1,428.01</b>	<b>1,634.06</b>	<b>2,272.05</b>	<b>3,696.33</b>	<b>4,201.25</b>
Cuentas por pagar proveedor	663.87	663.87	726.17	894.18	1,213.85	-
Sueldos por pagar	-	643.33	643.33	643.33	643.33	643.33
Impuestos por pagar	-	120.81	264.56	734.54	1,839.14	3,557.91
<i>No Corrientes</i>	<b>23,468.56</b>	<b>20,168.10</b>	<b>16,283.76</b>	<b>11,712.26</b>	<b>6,332.03</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	23,468.56	20,168.10	16,283.76	11,712.26	6,332.03	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>23,468.56</b>	<b>25,028.36</b>	<b>27,714.82</b>	<b>36,670.64</b>	<b>62,752.07</b>	<b>121,528.56</b>
Capital	23,468.56	23,468.56	23,468.56	23,468.56	23,468.56	23,468.56
Utilidades retenidas	-	1,559.80	4,246.26	13,202.08	39,283.51	98,060.00

En el estado de situación anual existe una concordancia en la relación de los activos, pasivos y patrimonio, es por ello que se tiene el control debido del proceso de producción y del manejo de activos y pasivos no corrientes de forma establecida referente a las depreciaciones en base al capital de trabajo establecido. Para mayor información referirse al archivo de situación financiera.

Cabe recalcar que la comprobación es igual a cero, lo que significa que el cálculo esta bien realizado.

### 7.3.3.Estado de flujo de efectivo del proyecto

El estado de flujo de efectivo del proyecto anual refleja la importancia de la liquidez en este proyecto, especialmente al efectivo necesario para manetener la empresa cumpliendo constantemente con las obligaciones con los empleados y demás gastos. Para mayor información revisar el archivo con los datos exactos.

## 7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoracion

### 7.4.1 Flujo de caja del proyecto y del inversionista

El flujo de efectivo del proyecto es un estado financiero que muestra la liquidez generada y utilizada en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Esto es importante para el inversionista puesto que le permite determinar la capacidad para generar efectivo que permita cumplir con sus obligaciones como costos, gastos, entre otros.

Tabla No 28. Flujo de caja del proyecto y del inversionista anual

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(46,937.12)	5,600.60	5,812.25	6,061.35	6,354.51	130,790.40
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(23,468.56)	0.00	0.00	0.00	0.00	124,090.87

### 7.4.1 Evaluación del proyecto

Para generar una valoración apropiada del proyecto se ha considerado los principales indicadores financieros: VAN, TIR y los indicadores de rentabilidad. Adicional, el CAPM es de 36.33%, la importancia de esta tasa es que permite calcular la rentabilidad esperada por una acción teniendo en cuenta el riesgo del mercado de capitales (Mejia, 2017). Junto con esta tasa y la tasa de descuento del banco, la cual, es de 16.4% se encuentra el calculo de la tasa de

descuento del proyecto WACC que es igual a 23.39% para descontar los flujos de caja correspondientes. Previamente establecidos los componentes necesarios para la evaluación y los resultados de los flujos de caja se puede empezar a analizar los indicadores financieros, esenciales para analizar la rentabilidad del proyecto.

Tabla No 29. Criterios de inversión del proyecto y del inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$13,110.25	VAN	\$2,882.48
IR	1.28	IR	1.12
TIR	30.66%	TIR	39.52%

Como podemos apreciar en la Tabla No 28, el VAN o rendimiento de la inversión del proyecto como para el inversionista son positivos lo que refleja que se recuperará la inversión. En caso del proyecto se obtiene una ganancia mayor que la del inversionista. El IR o índice de rentabilidad que en caso del proyecto tiene un valor de \$1.28 que se interpreta que por cada dólar obtenido se tiene una ganancia de \$0.28 centavos para el proyecto, por otro lado para el inversionista esta tiene un valor de \$1.12, lo que refleja que el inversionista ganará \$0.12 por \$1. Finalmente se analizará la TIR o tasa interna de retorno, que en el caso del proyecto que es superior, en ambos casos, superior a la tasa de descuento refleja la rentabilidad y el potencial del proyecto.

## 7.5 Indices Financieros

Los índices financieros son el resultado de los estados financieros analizados anteriormente, en donde, se puede apreciar que se respetan las políticas de cobro y pago establecidas en la primera instancia por la producción del producto.

Adicional, podemos comentar que entre los índices analizados tenemos a la razón de circulante la cual se encuentra en los 5 años de proyección bajo el nivel de la industria que es de 27.4 veces. Mientras que en la razón deuda/capital podemos apreciar que con el pasar de los 5 años esta va

bajando y al final es de 0.03 en comparación con la industria que es de 0.05, lo que significa que si se está pagando la deuda.

En cuanto, a las razones de actividad podemos acotar que el período de cuentas por cobrar es menor en el 1 y 2 año, mientras que en el 4 y 5 año es superior al de la industria con 17.80 días. Por otro lado el período de cuentas por pagar y el período de inventario es menor en el 1,2,3 año, mientras que en el 4 año es mayor al de la industria y en el 5 año el índice es de 0 días.

Además, existe un control de endeudamiento respecto al capital invertido para equilibrarlo y se muestra que las razones de rentabilidad son estables en comparación a las de la industria. Cabe mencionar que en los 5 años proyectados el ROE va creciendo constantemente, lo que significa que mi rentabilidad con mis activos aumenta y el ROA también crece con el paso del tiempo, de hecho en el 5 año supera al de la industria, lo que significa que mi rentabilidad en comparación con mi patrimonio es estable. Cabe mencionar que estos índices son en porcentajes pequeños, ya que, la utilidad en la industria se obtiene más por volumen porque existe bastante competencia.

## **8 Conclusiones y recomendaciones**

- El enfoque del plan de negocio fue fomentado en base a investigación, en donde, se encontró que el toronche es un fruto rico en enzimas digestivas que benefician a la evacuación de desechos de una manera más saludable y más efectiva. Ayudando a mejorar el estilo de vida de los clientes potenciales.
- El desarrollo de procesos de producción de mermelada a base de toronche principalmente en la ciudad de Quito permitirá abastecer de manera propicia la mayoría de canales tradicionales, ferias de alimentos y el canal moderno escogido para el plan de negocios la cadena Supermaxi.



- Las encuestas indican que el 63% de las personas prefieren alimentarse de productos saludables. La mermelada a base de toronche cumple dichas características lo que presenta una oportunidad de consumo. Adicional, el apoyo del gobierno, con la ley de emprendimiento permite a los pequeños y medianos productores introducir los productos en las cadenas de supermercados más grandes de Quito.
- Respecto al estudio de mercado se presenta una aceptación enfocada más al consumidor joven-adulto con busca de una estilo de vida saludable, además de tener un enfoque de comunicación por medio de las redes sociales, principalmente Facebook Ads, en donde se a través de anuncios y publicidad se pretende generar un alcance de 100.000 visitas y con una frecuencia semanal. Además, en el buscador se pretende que la mermelada aparezca en las primeras opciones.
- El presente documento ha permitido establecer la estructura, procedimientos y requerimientos para la producción de la mermelada, mismos que están definidos y costeados para sustentar la ejecución y gestión del presente proyecto.
- El plan de marketing ha permitido concluir con estrategias adecuadas para el lanzamiento del producto en base a los gustos y sugerencias de las personas que participaron en las encuestas. Para el desarrollo del plan de marketing, las estrategias escogidas son aquellas que me permiten aplicarlas para el inicio del proyecto en base a las encuestas realizadas de los posibles clientes potenciales. Siendo un producto de enfoque y diferenciación me va a permitir ingresar a los canales modernos.
- La estructura organizacional estará dividida en 4 áreas conformada de 5 personas encargadas de la producción, elaboración, venta y financiamiento de la mermelada a base de toronche con el objetivo de entregar un producto de buena calidad y a tiempo a los posibles clientes.

- La mermelada de toronche es un producto nuevo para la ciudad de Quito y de popular conocimiento para la ciudad de Loja, es por eso, que la evaluación financiera ha permitido concluir que el plan de negocio proyectado a 5 años plazo es rentable tanto para el proyecto en general como para el inversionista. Para ello se pretende incrementar en 1% la producción de mermeladas para aumentar las ventas desde el 3 año, después de sobrepasar las fases de inicio y crecimiento del producto.

### **8.1 Recomendaciones**

- Se recomienda en la puesta en marcha del proyecto, continuar con la investigación de mercado para obtener una mejor aceptación, además de comenzar creando una imagen para el envase de vidrio creativa con la notificación sanitaria y la información nutricional para exponer en los supermercados escogidos el producto final.
- Como el toronche es mayormente conocido en la ciudad de Loja se recomienda que el producto se venda en la cadena de Supermaxi ubicada en la ciudad de Loja con visión de llegar a la ciudad de Quito.
- Se recomienda buscar nuevas opciones de optimización de costo y gasto para que el proyecto puede seguir creciendo y generando mayor utilidad con el paso del tiempo pues al principio de todo negocio no se obtiene un conocimiento muy claro para la ejecución idónea del giro del negocio.
- La empresa está en capacidad de producir 2000 mermeladas anuales por lo que se recomienda obtener mayores canales de distribución para poder atender a más clientes y de cierta forma aumentar las ventas.

## Referencias

- ARCOSA. (2016). *Semaforo Nutricional*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-comsumo-humano/>
- ARCOSA. (2017). *Notificacion Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- ARCOSA. (2018). *Requisitos de funcionamiento*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Arias, J. (2017). *Economipedia - Activo Corriente*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/activo-corriente.html>
- Asociacion Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas. (2018). *Diversidad del Ecuador*. Obtenido de <https://anfab.com/wp/opinion-un-ecuador-agroalimentario/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Valor Agregado Bruto*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/740-el-banco-central-del-ecuador-presenta-los-resultados-de-las-cuentas-regionales>
- Boada, N. (2019). *Publicidad en redes sociales*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/publicidad-en-redes-sociales-que-es-ventajas-y-beneficios>
- comercio, G. d. (2015). *Conservas artesanales suman sabores*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/conservas-artesanales-mermeladas-encurtidos-elaboracion.html>
- Daniela Jarrin. (2010). *Consulta nutricional en el Hospital Vozandes*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3728/T-PUCE-3773.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Darwin Chamba. (2016). *Participacion de mermeladas*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10059/1/T-UCE-0003-AE003-2016.pdf>
- Deporte, M. d. (2018). *Ecuador Ejercítate activa las 24 provincias del país*. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/ecuador-ejercitate-activa-las-24-provincias-del-pais/>

- Diario El Comercio. (2019). *Leyes que inventivan la producción ecuatoriana*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tag/ley-de-incentivos-a-la-produccion>
- Diario Cronica. (2016). *El toronche en la provincia de Loja*. Obtenido de <https://www.cronica.com.ec/entretenimiento/item/8040-en-sozoranga-fruta-del-toronche-y-bosque-de-nogal-tradiciones-milenarias>
- Disorders, J. O. (2015). *Universia*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/tiempo-libre/noticia/2015/02/18/1119654/buena-curiosidad-descubre-5-beneficios.html>
- Disorders, J. O. (s.f.). *Universia*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/tiempo-libre/noticia/2015/02/18/1119654/buena-curiosidad-descubre-5-beneficios.html>
- Ecuador Cifras. (2018). *Ingreso Y consumo*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ingreso-y-consumo/>.
- El Comercio. (2015). *Consumo de mantequilla y dulce de leche al año*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/datos/ecuatoriano-consumio-litros-leche-data.html>
- El Comercio. (2018). *Industria de alimentos complementarios*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/datos/ecuatoriano-consumio-litros-leche-data.html>
- El Comercio. (2018). *Tasa de desempleo*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-carta-intencion-ecuador-economia.html>
- Es., U. (s.f.). *Journal Of Anxiety Disorders*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/tiempo-libre/noticia/2015/02/18/1119654/buena-curiosidad-descubre-5-beneficios.html>
- Expreso. (2015). *El desafío de entrar a supermercados*. Obtenido de [https://www.expreso.ec/vivir/entrar-a-supermercados-BTgr\\_7847624](https://www.expreso.ec/vivir/entrar-a-supermercados-BTgr_7847624)
- Fred R. David. (2016). *Administración estratégica. Cap 3*. Pearson. Decimocuarta edición.
- Frost, S. (2017). *Precio psicológico*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-precio-psicologico-5282.html>
- Gastroenterology. (2017). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/vida/2017/07/13/nota/6276976/victima-problemas-digestivos>

- Grupo de Negocios Ekos. (2016). *La industria alimenticia*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-de-alimentos-y-bebidas-la-mayor-industria-del-pais>
- INEC. (2014). *Uso de pesticidas y plaguicidas*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/plaguicidas/Plaguicidas-2014/Modulo\\_Uso\\_y\\_Manejo\\_de\\_Agroquimicos.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/plaguicidas/Plaguicidas-2014/Modulo_Uso_y_Manejo_de_Agroquimicos.pdf)
- INEC. (2019). *Desempleo*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2019/>
- INEC. (2019). *Enfermedades de los quiteños*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/>
- INEC. (2019). *Establecimientos de venta de alimentos y bebidas*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (2019). *Indice de empleo adecuado*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2019/>
- Kim, C. (2017). *Leader Summaries*. Obtenido de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-estrategia-del-oceano-azul>
- Lamberts. (2014). *Enzimas digestivas, la importancia de una buena digestión*. Obtenido de <https://lambertsusa.com/art-dsp/enzimas-digestivas-la-importancia-de-una-buena-digestion/>
- Llorente, J. (2018). *Pasivo Corriente*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/pasivo-corriente.html>
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercado un enfoque practico*.
- Manane, M. (2011). *DIAGRAMAS DE FLUJO: SU DEFINICIÓN, OBJETIVO, VENTAJAS, ELABORACIÓN, FASES, REGLAS Y EJEMPLOS DE APLICACIONES*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanane.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Mejia, J. (2017). *CAPM*. Obtenido de Tradingcoach: <https://www.21tradingcoach.com/es/formaci%C3%B3n-gratuita/carteras-de-inversi%C3%B3n/153-capm-capital-asset-pricing-model,-parte-i>
- Ministerio de Salud Publica. (2015). *Consumo de comida saludable por familia*.
- More, M. (2015). *Modelo Canvas*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

- Networks, F. B. (2019). *Encuesta de aceptación*. Obtenido de <https://www.feedbacknetworks.com/>
- Perris, C. (2018). *Importancia de una mermelada bien elaborada*. Obtenido de <https://www.casaperris.com/Torras/noticia-Laimportanciadeunamermeladabienelaborada-1465319096640ffffff88ac2f95>
- plastico, V. s. (2018). *¿Plástico o Vidrio?* Obtenido de <https://vivirsinplastico.com/plastico-o-vidrio/>
- Porto, J. P. (2009). *Definición.com*. Obtenido de <https://definicion.de/cadena-de-valor/>
- Pro Ecuador. (2018). *Productos saludables de exportación*. <https://www.proecuador.gob.ec/tendencias-que-marcan-a-la-industria-de-alimentos-saludables-en-gran-bretana/>.
- Raul Gomez. (2003). *Estudio de estreñimiento*.
- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo. (2017). *Ley Organica de Regulacion y Control del Poder de Mercado*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>
- SGM. (2016). *Posicionamiento*. Obtenido de <https://www.marketingsgm.es/ques-el-posicionamiento-de-marca/>
- Sinnaps. (2012). *Organización vertical*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/organigrama-vertical>
- Stephens, P. (2014). *¿Cuántas frutas y vegetales hay que comer al día?* Obtenido de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140401\\_salud\\_consumo\\_frutas\\_dia\\_gtg](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140401_salud_consumo_frutas_dia_gtg)
- Supercias. (2019). *Competidres y proveedores*. Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20)
- Supercias. (2019). *Numero de empresas agricultoras de loja*. Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20)

- Supercias. (2019). *Numero de empresas competidoras*. Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20)
- Telegrafo, E. (2015). *El Telegrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- Thompson, I. (2017). *Promo negocios*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>
- Tiempo, E. (2018). *Tendencias de alimentación*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/novedades/1/tendencias-de-alimentacion-para-2018>
- Vicepresidencia del Ecuador. (2018). *Renovacion Energetica*. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/maria-alejandra-vicuna-encabeza-el-lanzamiento-del-programa-renovacion-energetica-nacional/>

## **ANEXOS**



## **Anexo No 1: Guía de preguntas al experto, Entrevista 1: MBA en hotelería y turismo – Chef**

### **Resumen de la entrevista 1**

La entrevista realizada al señor Luis Llerena, quien es profesor de gastronomía de la Universidad Tecnológica Equinoccial por 5 años. Nos supo proporcionar información acerca de la producción y comercialización de la mermelada a base del fruto de toronche, mencionando las propiedades nutritivas que tiene el fruto como son las enzimas digestivas. Mencionó también que en Quito se encuentra una plantación de toronche en el noroeste en una comuna llamada Yunguilla, la cual se dedica a la producción de toronche, sin embargo esta no se vende tan masivamente en comparación a otras frutas. Partiendo desde aquí me supo explicar las nuevas tendencias alimenticias de los quiteños las cuales en su mayoría están guiadas por el bajo consumo de azúcar, esto transforma atractivo el ingreso de un nuevo producto saludable y diferente a los existentes en el mercado. Actualmente el consumo de la mermelada ha aumentado principalmente en el uso de la pastelería y en el caso de familias me supo mencionar que el desayuno es el momento en donde más consumo existe inclusive más que la mantequilla. Entre las recomendaciones que me supo dar para que el producto sea aceptado por los habitantes quiteños fue: realizar un proceso de producción sin uso de compuestos químicos para poder obtener un producto más amortizado; entre los canales de distribución que me supo indicar es probar en ferias y exposiciones, en donde se encuentra productores que se dedican a producir alimentos saludables y no tan masivamente pues en el caso de hacerlo, el producto no estaría mucho tiempo por la alta competencia y lealtad de los consumidores hacia sus marcas y sabores favoritos existentes. Cabe mencionar que podemos dar una alternativa a la propuesta presentada, el experto menciona que la papaya podría ser una combinación ideal por su sabor y propiedades digestivas para elaborar la mermelada, obviamente introduciendo medidas de manera moderada. Ya que lo óptimo es obtener un sabor atenuado para que el cliente pueda reconocerlo a primera vista, puesto

que el sabor del toronche es suave. Ya que, de esta forma podemos ofrecer un valor diferente y ofertar el mismo a personas de niveles de ingresos medios y altos. Entre las características más importantes para una mermelada es la estructura espesa, que sea fácil de untar y el sabor. De esta forma se puede dar varios usos funcionales a la mermelada como por ejemplo ser servida como un bajativo, ya que los bajativos generalmente son dulces.

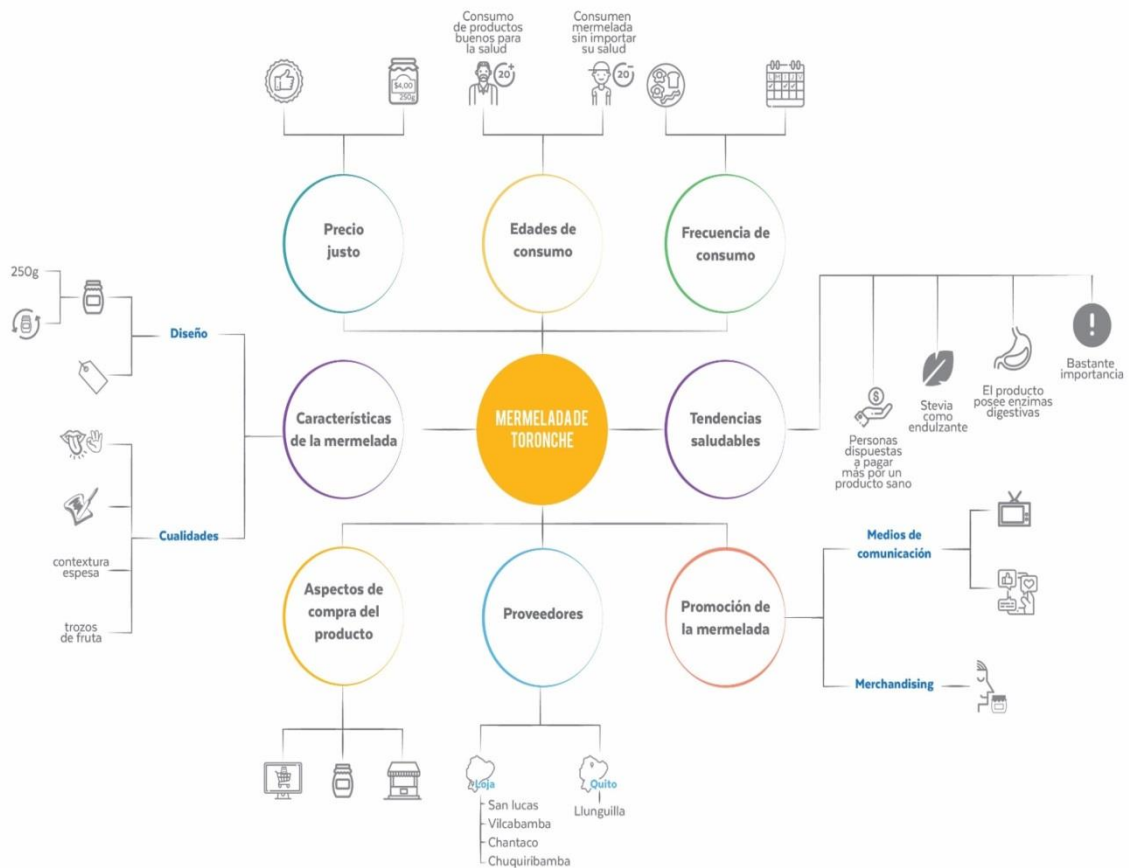
## **Anexo No 2: Guía de preguntas al experto, Entrevista 2: Ingeniero Agrónomo**

### **Resumen de la entrevista 2**

La entrevista realizada al Ingeniero John Gálvez vía telefónica, quien reside en la ciudad de Loja y trabaja como supervisor en la Asociación de Producción de conservas entre ellas la de toronche en San Lucas nos proporcionó información importante acerca de la producción y distribución de este dulce en la ciudad de Loja ya que, es la ciudad donde mayor producción de toronche a nivel nacional existe. Entre las provincias de Loja en donde más se produce es en San Lucas, Chuquiribamba, Chantaco, Catamayo, Vilcabamba. Ya que Loja es uno de los principales productores de toronche, su consumo se ha visto aceptado por sus consumidores, por lo que el experto nos supo indicar que la mermelada de toronche se ha ido incluyendo en el desayuno de las familias lojanas. Partiendo desde aquí el experto nos supo indicar que si encuentra una oportunidad de mercado al ingresar este producto en la ciudad de Quito pues en la capital este fruto es poco conocido y su sabor poco degustado, por lo que este producto se puede insertar en el mercado de las mermeladas artesanales. También acotó que en Loja los productores de toronche están aumentando, ya que el toronche tiene diferentes usos funcionales como es el ayudar a la digestión gracias a la papaína y a la pectina. En Loja la mermelada de toronche es principalmente distribuida en los supermercados, tiendas, a un precio de \$4, sin embargo, nos indicó que falta mayor impulso en la propuesta del uso de la mermelada, aquí nos comentó que la difusión es un paso esencial para que este plan de negocios funcione en Quito, todo es cuestión

de saber promocionarlo de manera correcta. Por ejemplo, en Loja los emprendedores sacan sus productos alimenticios (conservas, mermeladas, compotas, bocadillos, etc.) en las ferias de la ciudad donde mayor acogida tiene por parte de los consumidores que aprovechan estas exposiciones para degustar de nuevos productos. Como recomendación nos explicó que el sabor de la mermelada es una de las características más importantes, por lo que hizo énfasis en no combinar el toronche con otro fruto para hacer la mermelada, por lo menos hasta que el cliente conozca el toronche y sepa reconocer su fragancia. Ya que, en Loja esa fue según su opinión el hincapié para que el producto sea aceptado por el consumidor lojano.

### Anexo No 3: Brain Mapping



## Anexo No 4: Modelo y resultado de las encuestas.

Encuesta piloto:

<b>ENCUESTA DE MERCADO DEL PLAN DE NEGOCIO</b>	
<b>Universidad de las Américas</b>	
Buenos días / tardes / noches / soy estudiante de la Universidad de las Américas. El objetivo es conocer su opinión a través de una encuesta. La encuesta está elaborada con fines académicos para analizar el mercado de mermeladas enfocadas en las tendencias de consumo en Quito. Por lo tanto, su cooperación al completar este cuestionario será importante.	
¡Gracias por participar en la encuesta!	
1.	¿Consume usted mermelada? Si__ No__
2.	¿Qué marca de mermelada usted consume generalmente? Gustadina__ Snob__ Facundo__ Sierra Negra__ Otro:
3.	¿Qué ventaja le proporciona esta marca? Sabor__ Cantidad__ Contextura espesa__ Producto saludable__
4.	¿Qué desventaja le proporciona esta marca? Alto en azúcar__ Contextura muy aguada__ Precio elevado__ Calidad del producto__
5.	¿Generalmente de qué sabor consume mermelada? Mora__ Piña__ Durazno__ Frutilla__ Babaco__ Otro:
6.	¿En qué presentación prefiere comprar mermelada? 100g__ 250g__ 500g__ Otro:
7.	¿Dónde suele comprar estos productos? Tiendas__ Ferias__ Supermaxi__ Santa María__ Mi comisariato__ Otro:
<b>Nuevo Concepto de Mermelada en Quito</b>	

A continuación le presentamos un nuevo concepto en mermeladas. La oportunidad de que tenga una mermelada a base de toronche como fruta principal, la cual contiene enzimas digestivas (papaína y pectina) que aportan a tener una mejor digestión, metabolismo y salud en su día a día.

8. ¿Usted estaría interesado en este nuevo producto?  
Si\_\_\_  
No\_\_\_
  
9. ¿Cuál es la característica más importante que debe tener una mermelada para usted?  
Sabor\_\_\_  
Contextura espesa\_\_\_  
Fácil de untar\_\_\_  
Contenga trozos de fruta\_\_\_
  
10. ¿De acuerdo a los beneficios propuestos anteriormente, estaría dispuesto a comprar este producto?  
Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 Totalmente de acuerdo
  
11. ¿Cuántas veces compraría este nuevo concepto de mermelada?  
1 - 2 veces por semana  
2 - 3 veces por semana  
1 – 2 veces cada 15 días  
2 – 3 veces cada 15 días  
1 vez al mes
  
12. ¿A qué precio dentro de este rango \$2 a \$4 consideraría la mermelada de 250g como muy barata que le haría dudar de su calidad y no compraría?
  
13. ¿A qué precio dentro de este rango \$2 a \$4 consideraría la mermelada de 250g como muy barata y si compraría?
  
14. ¿A qué precio dentro de este rango \$2 a \$4 consideraría la mermelada de 250g como muy caro y no compraría?
  
15. ¿A qué precio dentro de este rango \$2 a \$4 consideraría la mermelada de 250g como muy caro y si compraría?
  
16. ¿En qué lugar consideraría usted que debería comprar nuestra mermelada?  
Ferias y exposiciones\_\_\_  
Supermaxi\_\_\_  
Mi comisariato\_\_\_  
Otro:
  
17. ¿En qué presentación compraría este nuevo concepto de mermelada?  
100g\_\_\_  
250g\_\_\_  
500g\_\_\_  
Otro:
  
18. ¿A través de que medio le gustaría conocer este nuevo producto?  
Redes Sociales\_\_\_  
Radios\_\_\_  
Vallas Publicitarias\_\_\_  
Televisión\_\_\_

19. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir notificaciones o información en ese medio?  
Cada dos días\_\_  
Dos veces a la semana\_\_  
Cada 15 días\_\_  
Una vez al mes\_\_

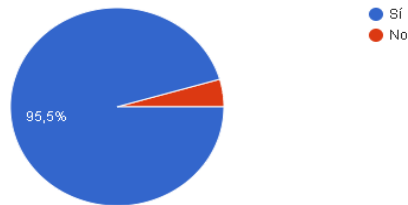
20. ¿Por qué estaría dispuesto a adquirir este nuevo producto?  
Bienestar\_\_  
Curiosidad\_\_  
Ahorro\_\_  
Vitalidad\_\_

21. ¿Cuántas personas conforman su familia?  
3-5  
6-8  
9-en adelante

22. Genero  
Masculino\_\_  
Femenino\_\_

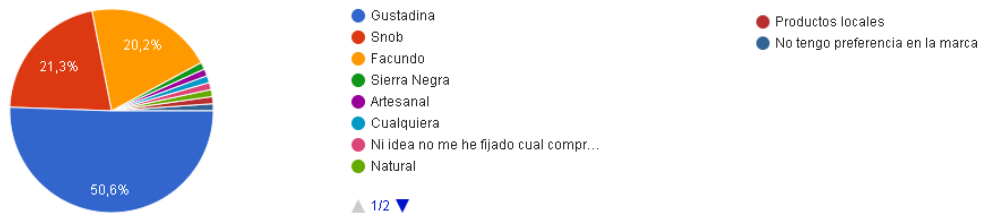
### 1. ¿Consume usted mermelada?

89 respuestas



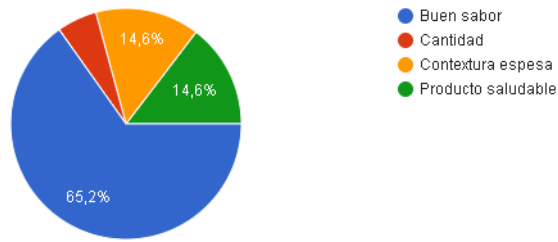
### 2. ¿Qué marca de mermelada usted consume generalmente?

89 respuestas



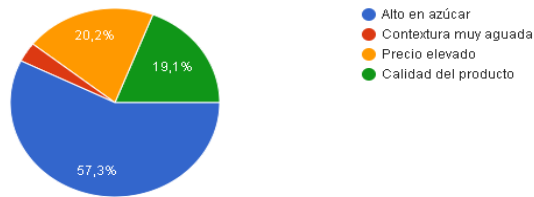
### 3. ¿Qué ventaja le proporciona esta marca?

89 respuestas



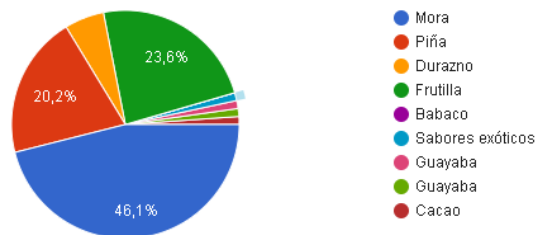
### 4. ¿Qué desventaja le proporciona esta marca?

89 respuestas



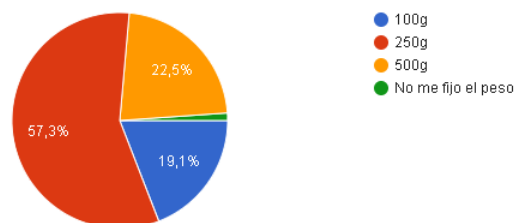
### 5. ¿Generalmente de qué sabor consume mermelada?

89 respuestas



### 6. ¿En qué presentación prefiere comprar mermelada?

89 respuestas



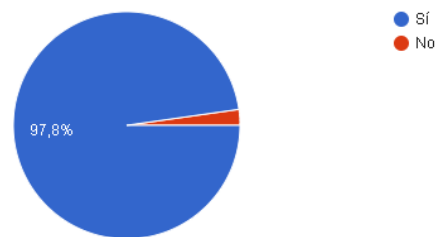
### 7. ¿Dónde suele comprar estos productos?

89 respuestas



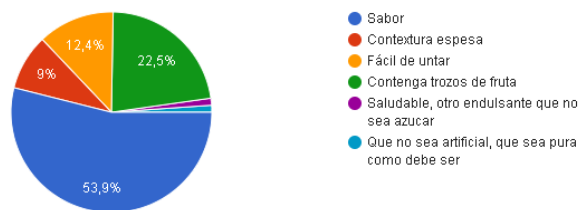
### 8. ¿Usted estaría interesado en este nuevo producto?

89 respuestas



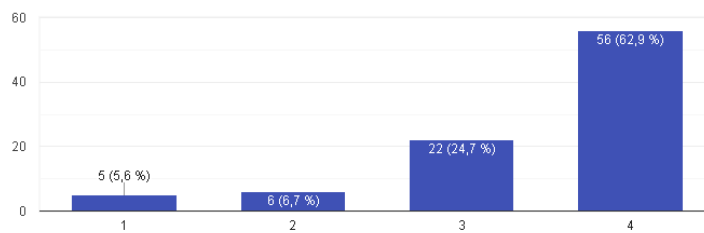
### 9. ¿Cuál es la característica y atributo más importantes que debe tener una mermelada para usted?

89 respuestas



### 10. ¿De acuerdo a los beneficios propuestos anteriormente, estaría dispuesto a comprar este producto?

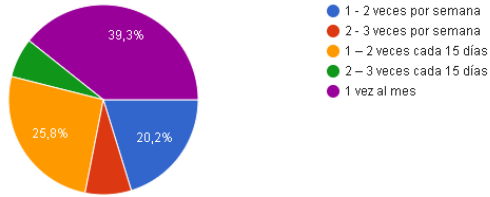
89 respuestas





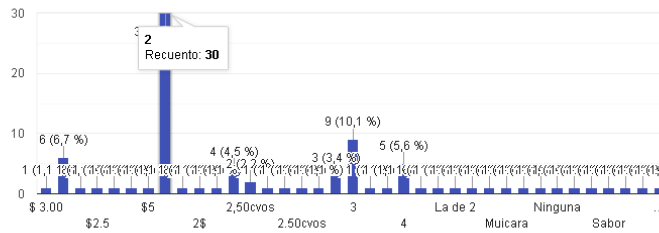
### 11. ¿Cuántas veces compraría este nuevo concepto de mermelada?

89 respuestas



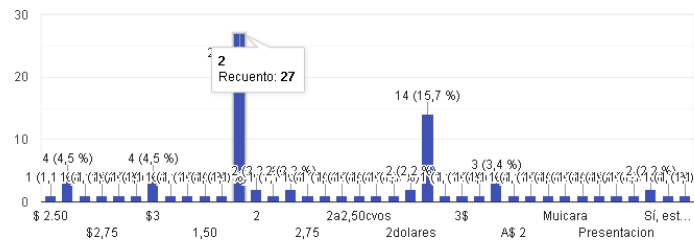
### 12. ¿A qué precio dentro de este rango \$2 a \$4 consideraría la mermelada de 250g como muy barata que le haría dudar de su calidad y no compraría?

89 respuestas



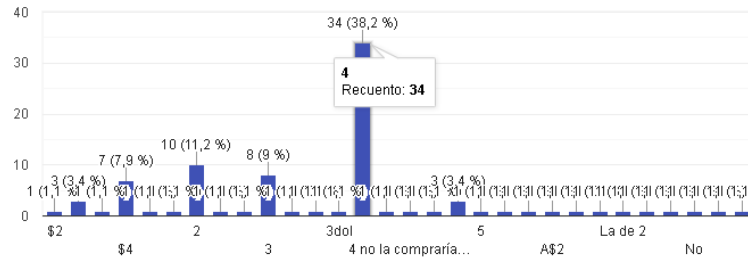
### 13. ¿A qué precio dentro de este rango \$2 a \$4 consideraría la mermelada de 250g como muy barata y si la compraría?

89 respuestas



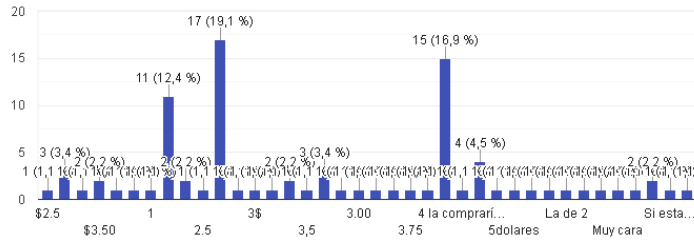
14. ¿A qué precio dentro de este rango \$2 a \$4 consideraría la mermelada de 250g como muy caro y no la compraría?

89 respuestas



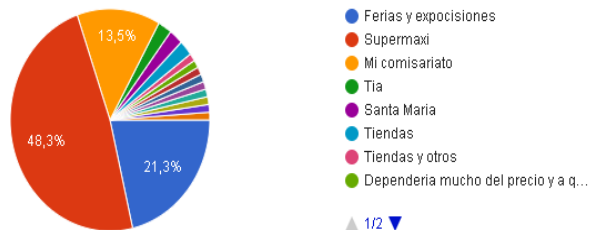
15. ¿A qué precio dentro de este rango \$2 a \$4 consideraría la mermelada de 250g como muy caro y si la compraría?

89 respuestas



16. ¿En qué lugar consideraría usted que debería comprar nuestra mermelada?

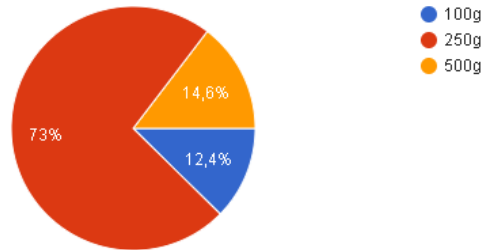
89 respuestas



Gran aki  
Tia

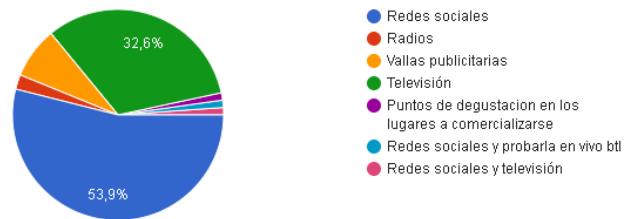
### 17. ¿En qué presentación compraría este nuevo concepto de mermelada?

89 respuestas



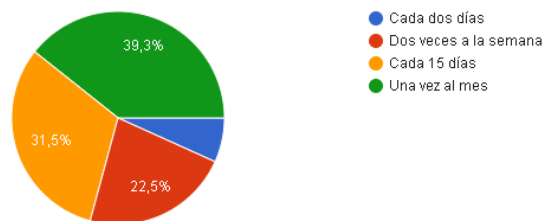
### 18. ¿A través de que medio le gustaría conocer este nuevo producto?

89 respuestas



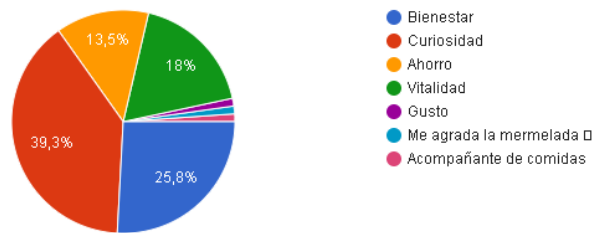
### 19. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir notificaciones o información en ese medio?

89 respuestas



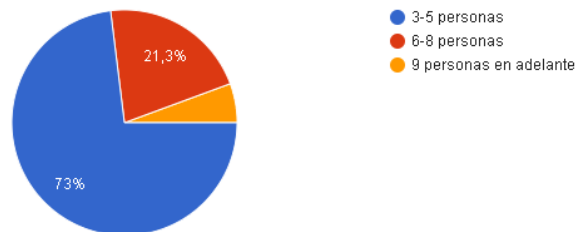
## 20. ¿Por qué estaría dispuesto a adquirir este nuevo producto?

89 respuestas



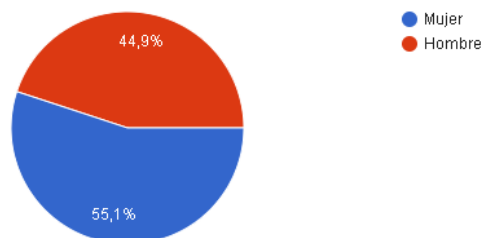
## 21. ¿Cuántas personas conforman su familia?

89 respuestas



## Genero

89 respuestas



## Anexo No 5: Modelo Van Westendorp

	BNC	BC	CC	CNC
2	66%	47%	16%	16%
2.5	12%	14%	3%	
2.75		3%		
3	15%	29%	36%	15%
3.25			3%	
3.5		4%	14%	1%
3.75			3%	
4	7%	4%	26%	67%

BNB	BC	CC	CNC
100%	100%	16%	16%
34%	53%	19%	16%
22%	40%	19%	16%
22%	37%	55%	32%
7%	8%	58%	32%
7%	8%	71%	33%
7%	4%	74%	33%
7%	4%	100%	100%

