



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE MERMELADA ARTESANAL DE GUANÁBANA DENTRO DE LA
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

XIMENA ALEXANDRA VARGAS BOHÓRQUEZ

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
MERMELADA ARTESANAL DE GUANÁBANA DENTRO DE LA CIUDAD DE
QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial con énfasis en Administración de
Empresas.

Profesor Guía

Gualberto Renato Mármol Jaramillo

Autor

Ximena Alexandra Vargas Bohórquez

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la elaboración y comercialización de mermelada artesanal de guanábana dentro de la Ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante, Ximena Alexandra Vargas Bohórquez, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Gualberto Renato Mármol Jaramillo

C.I. 170700154-9

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la Elaboración y comercialización de mermelada artesanal de guanábana dentro de la Ciudad de Quito, de Ximena Alexandra Vargas Bohórquez, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Sascha Gunter Quint

C.I. 172319324-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Ximena Alexandra Vargas Bohórquez

C.I. 175486626-5

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado sabiduría y perseverancia para superar todos los obstáculos que se han presentado a lo largo de mi carrera universitaria.

DEDICATORIA

A mis padres quienes han sido un ejemplo de superación y perseverancia. Y a mí perrito (Toribio), mi ángel que me cuida desde el cielo.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo determinar la viabilidad de ejecutar un emprendimiento enfocado en la producción y comercialización de mermelada de guanábana, para conseguir este fin, se desarrolló un plan de negocios que tiene una estructura ordenada, que inicia con el análisis de entornos, donde se detectó que existen oportunidades generadas en el comportamiento del consumidor, las cuales fueron confirmadas en el análisis del cliente, mediante el uso de encuestas la mercado objetivo.

En esta investigación, los resultados principales mostraron que los consumidores prefieren una textura suave en la mermelada y con ingredientes que provengan de fuentes orgánicas. De igual manera, se determinó que los consumidores tienen una preferencia por el uso de la mermelada al momento del desayuno.

En base del criterio de los consumidores, la estructura de la estrategia de marketing está centrada en la diferenciación de la mermelada en base al sabor y textura de la mermelada y a la calidad de la materia prima. La estructura organizacional de la empresa se enfoca en un núcleo pequeño de personal, siendo altamente concentrado en la producción de la mermelada como eje de las actividades de la empresa.

En lo relacionado al aspecto financiero, las proyecciones de ingresos y egresos se basaron en indicadores sólidos como el crecimiento de la industria y la inflación, utilizando la información entre el año 2013 y 2018, esto permite que los estados contables tengan supuestos certeros y se apeguen a la realidad de la economía nacional. Adicional se muestra que la idea de negocio es viable debido a que la estructura financiera respalda la inversión inicial, tomando en cuenta las mejores alternativas de financiamiento, que maximicen el valor de los accionistas.

ABSTRACT

The objective of this project is to determine the feasibility of executing an enterprise focused on the production and marketing of soursop jam, to achieve this goal, a business plan was developed that has an orderly structure, which begins with the analysis of environments, where it was detected that there are opportunities generated in the behavior of the consumer, which were confirmed in the customer's analysis, through the use of surveys in the target market.

In this research, the main results showed that consumers prefer a smooth texture in the jam and with ingredients that come from organic sources. Similarly, it was determined that consumers have a preference for the use of jam at breakfast time.

Based on the criteria of the consumers, the structure of the marketing strategy is focused on the differentiation of the jam based on the flavor and texture of the jam and the quality of the raw material. The organizational structure of the company focuses on a small core of personnel, being highly concentrated in the production of marmalade as the axis of the company's activities.

Regarding the financial aspect, the projections of income and expenses were based on solid indicators such as industry growth and inflation, using the information between 2013 and 2018, this allows the financial statements have accurate assumptions and stick to the reality of the national economy. Additional shows that the business idea is viable because the financial structure supports the initial investment, taking into account financing alternatives, which maximize shareholder value.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.2. Objetivos del trabajo	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1. Análisis PEST	2
2.1.2. Análisis de la industria PORTER	7
2.1.3. Matriz EFE	14
2.1.4. Conclusiones generales.....	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	19
3.1.1. Investigación cualitativa	19
3.1.2. Investigación cuantitativa	22
3.2. Conclusiones del análisis de cliente.....	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
5. PLAN DE MARKETING	28
5.1. Estrategia general de marketing	28
5.1.1. Mercado Objetivo.....	28
5.1.2. Propuesta de valor.....	29
5.2. Mezcla de Marketing.....	31
5.2.1. Producto	31
5.2.2. Precio.....	33
5.2.3. Plaza.....	35
5.2.4. Promoción.....	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	38

6.1.1. Misión	38
6.1.2. Visión	38
6.1.3. Objetivos SMART de la organización	38
6.2. Plan de Operaciones	39
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	39
6.2.2. Cadena de valor.....	41
6.2.3. Ciclo de operaciones	42
6.3. Estructura Organizacional.....	45
6.3.1. Estructura legal	45
6.3.2. Diseño organizacional.....	46
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	51
7.2.1. Inversión inicial	51
7.2.2. Capital de trabajo.....	51
7.2.3. Estructura de capital	51
7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	52
7.3.1. Estado de resultados	52
7.3.2. Estado de situación financiera	52
7.3.3. Estado de flujo de efectivo	53
7.3.4. Flujo de caja del proyecto	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	54
7.4.1. Cálculo tasa de descuento.....	54
7.4.2. Criterios de valoración	55
7.5. Índices financieros	55
8. CONCLUSIONES.....	56
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

El Ecuador es un país rico en flora y fauna, cuenta con diferentes especies que no se encuentran normalmente en otras partes del mundo, además varias de ellas no han sido explotadas y no han alcanzado procesos de industrialización que puedan generar valor agregado a un producto natural. Este es el caso de la guanábana que es una fruta que crece en la costa ecuatoriana, cuyo nombre científico es *Annona muricata*, tiene altos porcentajes de vitaminas A, B y C, además de fibra, sales minerales de fósforo y potasio. Debido a estas bondades alimenticias, su cultivo ha empezado a desarrollarse en los últimos años.

En el Ecuador el crecimiento del consumo de productos orgánicos se ha incrementado en el 22%, ya que hoy en día existe la necesidad de alimentarse en base de productos con la menor cantidad de ingredientes artificiales. Es por ello, que los consumidores en la actualidad están buscando sabores y son altamente receptivos a productos nuevos que les ofrezcan experiencias nuevas en base a combinación de ingredientes tradicionales en nuevas presentaciones (Food Pack Summit , 2015).

Es por ello que el presente plan de negocio se enfoca en desarrollar un producto que busca innovar en el mercado de mermeladas con la elaboración de un producto a base de guanábana, el proceso de elaboración de la mermelada se enfoca en metodologías artesanales, con el uso de materias primas orgánicas y priorizando el uso de preservantes naturales.

1.2 Objetivos del trabajo

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de ejecutar un plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de mermelada artesanal de guanábana dentro de la Ciudad de Quito.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar los factores del entorno externo e interno que pueden influir en el desarrollo del plan de negocios.
- Identificar las preferencias y necesidades del consumidor en cuanto a mermeladas mediante el uso de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Desarrollar estrategias de marketing que generen valor agregado para satisfacer las necesidades del mercado objetivo.
- Determinar la estructura organizacional adecuada que permita el funcionamiento de la empresa en base a sus recursos claves.
- Verificar la viabilidad financiera del plan de negocios en base del uso de indicadores como el VAN y TIR.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis PEST

“El análisis PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz” (Economipedia, 2019).

Entorno político

- **Incentivos al emprendimiento**

La Cámara de Pequeñas y Medianas Empresas de Pichincha ha optado a entregar charlas sobre desarrollo empresarial, tratamiento y análisis alimenticio, además de presentar información en su página para el constante aprendizaje para cada emprendedor. Incentiva a participar en eventos enfocados en cada industria en donde sin costo alguno se capacita y se revoluciona la puesta en marcha de un negocio con información y expertos nacionales e internacionales (CAPEIPI, 2019), (Industria alimenticia, 2019). Este factor tiene un impacto positivo, que genera un ambiente favorable para el surgimiento de nuevos emprendimientos, por lo tanto, representa una oportunidad.

- **Rotulación de alimentos**

El estado ecuatoriano emitió un reglamento respecto al uso de semáforo nutricional para observar el contenido de grasa, azúcar y sal que poseen los alimentos preparados, el cual se publicó en el Registro Oficial N° 134 del año 2013 con el nombre de Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (Registro Sanitario, 2019).

Respecto al impacto en su alimentación del semáforo nutricional, el 40% indica que tiene alto impacto, 39% impacto medio y 21% bajo impacto, lo cual, muestra que los encuestados no tienen una elevada apreciación sobre la utilidad del semáforo nutricional en el 60% de los encuestados (Velasategui, 2016).

Este factor tiene un impacto negativo, debido a que influye en la decisión de compra de los consumidores, llevándolos a adquirir productos libres de azúcares, representando así una amenaza para el proyecto.

Entorno económico

- **Ventas de la industria**

La industria de elaboración de compotas, mermeladas y jaleas a la cual pertenece el plan de negocios, ha mantenido un crecimiento sostenido desde el año 2011 hasta el 2018, con excepción del año 2016 cuando existió la crisis económica en el país. En lo que respecta a cifras, la industria tiene un nivel de ventas anuales de \$ 17.038.083 en el año 2018 esto es un crecimiento de 2% en relación a las ventas del año 2017 que fueron \$ 16.628.332. Su aporte al PIB es de 0,045% (Servicios Rentas Internas, 2018). Este factor tiene un impacto positivo debido a que evidencia la creciente tendencia al consumo de productos de la industria previamente mencionada, en la cual se ubica el presente proyecto, representando así una oportunidad.

- **Inflación sectorial**

La inflación del grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas de la canasta básica familiar ha tenido un comportamiento negativo en el mes de marzo de 2019, con un porcentaje de -0,36%, el comportamiento de los precios del sector de alimentos es variable debido a su influencia en factores como el clima y estacionalidad en la producción agrícola (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019). Este aspecto tiene un impacto positivo para el proyecto, debido a que, al tener una deflación, los precios de los insumos tienden a disminuir, constituyéndose como una oportunidad.

- **Tasa de interés**

La tasa de interés referencial para el segmento de pequeñas y medianas empresas ha tenido un comportamiento relativamente estable, en el año 2016 su porcentaje promedio se estableció en 8,10%, para el año 2017 ha variado en un 7,83% anual, respecto al año 2018, en el cual se ha incrementado la tasa de interés hasta 8,34% (Banco Central del Ecuador, 2018). Este aspecto tiene un impacto negativo, debido a que incrementa el gasto por financiamiento. El crecimiento de nuevos proyectos, constituyéndose en una amenaza.

Entorno social

- **Lugar de compra familias**

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos del INEC, las familias del país adquieren sus productos alimenticios por medio de varios canales, distribuidos de la siguiente manera: tiendas de barrio, bodegas y distribuidores 48%, mercados y ferias libres 30%, vendedores ambulantes, panaderías, kioscos fijos, carnicerías, otros 14%, hipermercados, supermercados de cadena 9%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Este factor tiene un impacto positivo para el proyecto, debido a la acogida que tienen los diferentes puntos de venta para la comercialización de productos alimenticios como es el caso de la mermelada, por tal motivo se considera una oportunidad.

- **Presupuesto familiar**

El ingreso total promedio de un hogar en el Ecuador es \$ 892,9 y el gasto promedio es \$ 809,6, en el área urbana se incrementan los ingresos hasta \$ 1.046,3 y el gasto es \$ 943,2. El mayor porcentaje se concentra en el gasto para consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas con el 24%, transporte ocupa el 14%, mientras que para recreación y educación se destina únicamente el 9% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Este factor tiene un impacto positivo sobre el proyecto, porque si bien es cierto que la gente destina su presupuesto a la compra de productos de primera necesidad, también adquieren productos complementarios, como mermelada para acompañar sus comidas, representando una oportunidad.

- **Tendencia de consumo de productos orgánicos**

Según la Agencia de Regulación y Control Fitosanitario en el Ecuador existe producción agrícola en 23 de las 24 provincias, en el año 2017 se registran 36.246 hectáreas con cultivos orgánicos y existen 11.529 productores orgánicos registrados en el Ministerio de Agricultura. En el caso de alimentos finales orgánicos, no es difícil encontrarlos en las perchas de los supermercados y tiendas especializadas. Los propietarios de negocios especializados en

productos orgánicos indican que existe un crecimiento constante en la demanda de este tipo de alimentos (Talia Berrones, 2018). Esta tendencia tiene un impacto positivo sobre el proyecto, debido a que evidencia la acogida que está teniendo en la actualidad los productos naturales libres de aditivos, como es el caso de la mermelada, por tal razón este factor representa una oportunidad.

- **Demanda de la guanábana**

La guanábana en los últimos tres años ha tenido un crecimiento en la demanda nacional e internacional del 6,25%, por lo cual se ha explotado en diferentes productos y se ha comercializado por su alto grado nutritivo y alta productividad (Ecuaguanabana, 2019). Este factor tiene un impacto positivo para el desarrollo del presente proyecto, debido a que se puede encontrar materia prima de calidad exportable, la cual permite industrializar alimentos como mermeladas, representando una oportunidad.

Entorno tecnológico

- **Capacidad instalada de la industria**

En el Ecuador existe una subutilización de la capacidad instalada del 30%, además mientras más pequeña es la empresa la subutilización crece, en las empresas pequeñas y micro, ubicándose entre en 22% (Líderes, 2018). Esta subutilización afecta directamente, debido a que la productividad media laboral por empleado es inferior a los países vecinos como Perú y Colombia. Este aspecto tiene un impacto negativo sobre el proyecto, debido a la falta de cultura productiva, que garantiza la optimización de recursos, constituyéndose en una amenaza.

- **Comercio electrónico**

El canal de comercio electrónico en el país tiene cifras inferiores a la media de América Latina, en el Ecuador, es por ello que menos del 20% de las empresas han realizado algún tipo de transacción con otra empresa por medios electrónicos (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018). A pesar de

ello ha presentado un crecimiento promedio entre el 2010 al 2018 de 97,5% y ha alcanzado el millón de dólares en ventas para el año 2018 (SEO Quito, 2018). Este factor tiene un impacto negativo para el proyecto, debido a que, para abastecer a este tipo de canal, es necesario contar con un monto de inversión significativo, en el caso de la mermelada no es recomendable debido a que únicamente se está ofertando un producto y para que este llegue a su destino se incurriría en costos que la empresa no está preparada ni tiene la capacidad de sobrellevar, constituyéndose en una amenaza.

- **Equipamiento maquinaria**

Para ejecutar las actividades de producción de mermelada es necesario contar con maquinaria para procesar verduras y frutas, el material seleccionado para este propósito debe ser acero inoxidable ya que mantiene niveles satisfactorios de higiene e inocuidad del producto final. En el caso del proceso de envasado y sellado se requiere maquinaria de acero inoxidable semiautomáticas de acción electro neumática bajo activación de un sistema de controlador lógico programable (Astimec, 2019). Este factor tiene un impacto positivo sobre el proyecto, ya que contribuye a que la empresa optimice recursos y procesos, además este tipo de maquinaria es fácil de conseguir en el mercado, por lo tanto, representa una oportunidad.

2.1.2 Análisis de la industria PORTER

El análisis de las 5 Fuerzas de PORTER es “intentar buscar oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en esta industria o para la entrada de empresas nuevas, lo que determinará sus capacidades para obtener beneficios (Economipedia, 2019).

Tabla No. 1: Clasificación CIU

Sección	C	Industrias Manufactureras
División	C10	Elaboración de productos alimenticios
Grupo	C1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
Actividad	C1030.16	Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2018

- **Poder de negociación de los proveedores**

Número de proveedores

El país dispone de 842.882 unidades agrícolas, el 64% de estas unidades pertenece a propiedades menores a 5 hectáreas, esto es de pequeños y medianos agricultores.

En el caso de la guanábana, su cultivo se concentra en la región Costa, en las provincias de Guayas y Santa Elena, además existen cultivos tecnificados; en la zona de Manabí y Santo Domingo de los Colorados donde los agricultores combinan su cultivo con otro tipo de frutas. El costo de producción de una hectárea de guanábana tiene un valor entre \$ 2.800 y \$ 3.000 (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2014). Esto representa una amenaza para el proyecto, debido a que el sector es atractivo dada la diversificación de proveedores de materia prima.

Costo de cambio de proveedor

En la región Costa existen 55.451 unidades agrícolas, de donde provienen los insumos para la elaboración del producto (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016), este factor representa una oportunidad para el proyecto, ya que existe facilidad para acceder a los proveedores por medio de negociaciones directas con los productores agrícolas o la compra en los mercados mayoristas de la ciudad de Santo Domingo donde se concentran los productos agrícolas que llegan a la región.

- **Poder de negociación de los clientes**

Consumo de producto en el hogar

En el Ecuador desde el 2016 el consumo de productos alimenticios y bebidas no alcohólicas ha sido del 24% del consumo total de los hogares en el Ecuador, de ellos se ha desglosado las preferencias en diferentes productos, en este caso se estimó que se destina el 3% mensualmente a azúcares, mermeladas, miel, chocolates y procesados

Este factor representa una amenaza, ya que en la actualidad los consumidores analizan diversos factores previos a la compra, sobre todo en el caso de productos alimenticios.

Disponibilidad de información para el comprador

En la actualidad el acceso a la información de los productos y servicios que se ofertan por parte de las empresas a nivel nacional, se encuentran disponibles a través de las promociones, publicidad, páginas web y redes sociales, a las que el consumidor tiene acceso y posibilita comparar con otras empresas que produzcan productos similares o sustitutos a precios competitivos. Por lo tanto, se considera una oportunidad.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Disponibilidad de sustitutos

Un producto se considera sustitutivo de otro cuando puede ser consumido o utilizado para el mismo propósito del otro.

Lo que constituye una amenaza, debido a que la mermelada es un producto que puede ser fácilmente reemplazado con cualquier otro preparado a base de frutas, los cuales abundan en el mercado. Los más destacados sustitutos directos son: compotas, jaleas, purés, y dentro de los sustitutos indirectos se encuentran la mantequilla, margarina y quesos, los cuales son utilizados con el mismo propósito.

Precios relativos de los productos sustitutos

Los precios de la competencia respecto a productos sustitutos del presente negocio son más altos a los pronosticados tomando en consideración que sus precios oscilan en valores superiores a \$5 dólares. Por lo tanto, se considera una oportunidad debido a que los precios de la competencia directa son más altos como en el caso de la empresa Gerber, dedicada a la elaboración de compotas.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Barreras de entrada

Inversión

El monto de la inversión para incursionar en la industria de la producción de alimentos para consumo humano relacionado con mermeladas y compotas para una fabricación artesanal tiene un promedio de inversión de \$52000 dólares. Por lo tanto, se considera una barrera de entrada alta debido al monto de la inversión.

Acceso a canales de distribución

Al corto plazo la mermelada se va a comercializar a través de tiendas de barrio, micro mercados y ferias artesanales.

Para ingresar a tiendas y micro mercados es necesario contar con el registro sanitario del producto y con el registro único de contribuyentes (Municipio de Quito, 2018). Mientras que para poder participar en las ferias hay que presentar documentación en regla, ser artesano y contar con el registro único de contribuyente o RISE.

El número de establecimientos en la zona norte de Quito son 2.244, de los cuales 19 son ferias artesanales. Adicionalmente existen entidades gubernamentales que impulsan al desarrollo de ferias artesanales temporales, en las cuales se puede encontrar desde juguetes para niños, bisutería, artículos de cuero hasta productos alimenticios como: miel, galletas, yogurt, licores, caramelos, chocolates y mermeladas como en el caso del presente proyecto.

Cuyos datos recabados muestran que existe una oportunidad para el proyecto, debido a que el ingreso a canales no es complicado dado que no existen mayores requerimientos, además existe diversidad de puntos de venta a lo largo de la zona establecida.

Acceso a materias primas

Según información especializada el cultivo de guanábana puede alcanzar las 55.451 unidades agrícolas de la región Costa, donde se ubica en las provincias de Santa Elena, Guayas, Manabí y Santo Domingo de los Colorados (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016), esto se constituye una amenaza para el proyecto porque incrementa la competencia en el sector.

Requerimiento gastos de capital

La información pertinente a la maquinaria y equipos para la industria es de fácil acceso para el inversionista, en lo que respecta al detalle de la inversión se describe en la siguiente tabla:

Tabla No. 2: Detalle de inversión en maquinaria y equipos

Maquinaria	Unidades	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Marmita cocción	2	3.500	7.000
Bidones acero inoxidable	6	150	900
Equipo de laboratorio	1	780	780
Caldero industrial	1	3.500	3.500
Máquina llenada, tapa y sellado	1	4.100	4.100
Banda para envasado	1	1.500	1.500
Balanza precisión	1	150	150
Mesa acero inoxidable	4	250	1.000
Lavador de recipiente	1	1.380	1.380
Esterilizador equipos	1	1.890	1.890
Máquina codificadora	1	1.500	1.500
		TOTAL	23.700

El valor mencionado no se constituye en una barrera de acceso a la industria para los nuevos competidores, siendo esto una amenaza para los participantes del sector.

- **Rivalidad de los competidores**

En la actividad económica la rivalidad entre competidores es alta debido a que en la Ciudad de Quito existen 33 empresas dedicadas a la elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos

(Superintendencia de compañías, 2019). Entre ellas destacan las siguientes empresas:

Tabla No. 3: Empresas competidoras

NOMBRE COMPANIA	CIUDAD
BANHARINA COMPANIA DE ECONOMIA MIXTA	QUITO
CITRICOS BOLIVAR C.E.M.	QUITO
COLOMBO ECUATORIANA DE OLEAGINOSAS CIA LTDA COECOL	QUITO
CONSERVAS BURGOS SALGADO ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO
CONSERVERA DEL VALLE SA	QUITO
DERIVA SA	QUITO
DESHIDRATADORAS INSTANTANEAS DEL ECUADOR CA DIECA	QUITO
DISTRIBUIDORA DE MARISCOS LAS PALMAS	QUITO
EMGALI EMPAQUETADORA GALEON C LTDA	QUITO
ENVAGRIF C.A. ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES	QUITO
ERGEAIMPORT S.A.	QUITO
ESTABLECIMIENTOS CONSERVEROS UNIDOS CIA LTDA ESCUDO	QUITO
FOODPMC CIA. LTDA.	QUITO
GAPI GRASAS ACEITES PRODUCTOS INDUSTRIALES SA	QUITO
HERMAIEX SA	QUITO
INDUSTRIA ALIMENTICIA YANATIERRA CIA.LTDA.	QUITO
INDUSTRIA MODELO DE ALIMENTOS Y PRODUCTOS AFINES	QUITO
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS KROLL C LTDA	QUITO
INDUSTRIAS ANDINAS ASOCIADAS CA	QUITO
JUGASIF SA	QUITO
MARISCOS ESMERALDAS CIA LTDA	QUITO
ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CA	QUITO
PRODUCTOS ALIMENTICIOS JI.BER CIA LTDA	QUITO
PRODUCTOS ALIMENTICIOS NUYA CIA LTDA	QUITO
PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y CONSERVAS DEL ECUADOR	QUITO
PRALCE CIA.LTDA.	
PROVEEDORA DE ALIMENTOS NATURALES PRODAN S. A.	QUITO
REALFRUT ELABORADOS CIA. LTDA.	QUITO
RODRIGO GONZALEZ C LTDA	QUITO
VITAM SA	QUITO

Tomado de la Superintendencia de Compañías, 2018

Sin embargo, la mayor parte de empresas citadas en el cuadro anterior utilizan elementos artificiales en la elaboración de sus productos, lo que no ocurre con la mermelada artesanal de guanábana, el cual es un producto que está elaborado en base a una receta tradicional casera compuesta de insumos 100% naturales.

Crecimiento del sector

En lo que respecta a la industria de elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, las ventas han crecido entre el período comprendido entre el año 2011 y 2018, con un crecimiento promedio de ventas de 9,2% (Servicios Rentas Internas, 2018). Lo cual representa una amenaza porque el ingresar a este sector es parcialmente rentable.

La calificación de los factores del análisis competitivo es la siguiente:

Tabla No. 4: Calificación factores del análisis competitivo

PODER NEGOCIACION COMPRADORES	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy alto (5)	Calificación	Promedio de calificación
Consumo producto hogar		2				2	2,5
Disponibilidad de información			3			3	

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy alto (5)	Calificación	Promedio de calificación
Número proveedores			3			3	3,0
Costo de cambio proveedores			3			3	

PRODUCTOS SUSTITUTOS	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy alto (5)	Calificación	Promedio de calificación
Disponibilidad de sustitutos					5	5	4,0
Precios relativos de los productos sustitutos			3			3	

AMENAZA NUEVOS COMPETIDORES	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy alto (5)	Calificación	Promedio de calificación
Barreras de entrada (inversión)					5	5	4,25
Acceso a canales de distribución				4		4	
Acceso a materias primas				4		4	
Requerimiento gastos de capital				4		4	

RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy alto (5)	Calificación	Promedio de calificación
Concentración participantes		2				2	2,5
Crecimiento sector				3		3	

2.1.3 Matriz EFE

“La matriz de evaluación factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred, 2013, p. 81)

Tabla No. 5: Calificación matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Calificación	Ponderado
1	Lugar de compra de los consumidores (tiendas, mercados y ferias)	5%	3	0,15
2	Crecimiento de ventas de la industria	7%	2	0,14
3	Composición presupuesto familiar	4%	2	0,08
4	Tendencia de consumo de productos orgánicos	8%	4	0,32
5	Facilidad acceso a fabricantes de maquinaria y equipos	4%	4	0,16
6	Diversidad de proveedores de materia prima	7%	3	0,21
7	Bajo costo de cambio de proveedor	7%	2	0,14
8	Acceso a canales de distribución	7%	3	0,21
9	Tasas de inflación bajas	5%	4	0,2
10	Disponibilidad de información	3%	3	0,09
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		57,00%		1,7
AMENAZAS				
11	Rotulación de productos alimenticios	6%	3	0,18
12	Crecimiento tasa de interés	4%	2	0,08
13	Baja incidencia del comercio electrónico	4%	2	0,08
14	Limitada capacidad instalada de la industria	5%	3	0,15
15	Disponibilidad de productos sustitutos	6%	2	0,12
16	Capacidad negociación canal distribuidor	6%	3	0,18
17	Alta rivalidad de competidores	7%	2	0,14
18	Barreras de entrada (inversión alta)	5%	4	0,2
SUBTOTAL AMENAZAS		43,00%		1,13
VALORACIÓN TOTAL				2,83

La calificación obtenida en la matriz EFE determina que las oportunidades tienen un puntaje de 1,7 y las amenazas alcanzan el puntaje de 1,13, esto indica que los factores evaluados tienen la capacidad para incidir positivamente en el desarrollo del proyecto, tomando en consideración que el resultado de la matriz EFE es 2,83, superior al promedio de 2,5.

2.1.4 Conclusiones generales

- Luego de realizar el análisis de la industria se puede concluir que en el mercado ecuatoriano existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos orgánicos, adicionalmente la guanábana, principal insumo para la elaboración de la mermelada es de calidad internacional, también la diversidad de materias primas para producir la mermelada, permite negociar con los proveedores la guanábana a los mejores precios, lo cual contribuye a que el producto terminado tenga un buen sabor.
- En el entorno político se evidencia que el gobierno ecuatoriano está impulsando el emprendimiento joven, lo que orienta la posibilidad de incursionar en proyectos de la industria manufacturera, con la utilización de productos orgánicos.
- Sin embargo, existen factores que desfavorecen al desarrollo del proyecto, entre ellos se encuentra el semáforo nutricional, el cual permite que los clientes realicen una compra racional, evitando productos que pueden perjudicar su salud, también destaca el alto número de empresas dedicadas a la misma actividad en la cual se encuentra el presente proyecto.
- La industria mantiene una tasa de crecimiento anual con tendencia al alza, por lo tanto, genera oportunidades significativas para poder incursionar con un nuevo negocio de producción y comercialización de mermelada con materia prima orgánica.
- En la actualidad el Ecuador mantiene tasas de inflación bajas, lo que garantiza poder adquirir materias primas a bajos costos, y poder proyectar los costos producción con deflación, por lo tanto, posibilita establecer precios más competitivos.
- El poder de negociación de los proveedores tiene un impacto debido a la presencia de varios proveedores de guanábana en el mercado, por lo tanto, se podría disponer de materia prima y sobre todo generar relaciones comerciales con proveedores que entreguen buena calidad y a precios bajos.

- La existencia de productos sustitutos directos son muy pocos, ya que en la industria se producen mermeladas en gran escala con materia prima no orgánica, mientras que la presencia de productos sustitutos indirectos son un gran número. La competencia directa como el caso de productos de la empresa Gerber tienen precios altos superiores al considerado en el proyecto.
- Existe una alta rivalidad de competidores existentes, pero que se orientan a producir productos sustitutos en gran escala, con bajos niveles nutricionales y sobre todo con altos niveles de grasa y azúcar, lo que perjudica a la salud de las personas.
- Tras esos hallazgos es importante recalcar que el proyecto en cuestión es factible, dada la disponibilidad de insumos de buena calidad, y a pesar de que existen empresas competidoras, la mayoría de ellas ofrecen productos que no entregan valor agregado a sus clientes.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Mercado meta

La segmentación de mercado fue enfocada a familias del norte de la ciudad de Quito, que mantienen un estrato socioeconómico medio, medio alto y alto, que gustan de consumir productos libres de preservantes artificiales.

Problema de decisión administrativa

¿Es rentable fabricar y comercializar mermelada artesanal de guanábana en el norte de la ciudad de Quito?

Problema de investigación de mercados

¿Qué características debe tener la mermelada artesanal con sabor a guanábana para ser aceptada por los consumidores en el norte de la ciudad de Quito?

Objetivos Generales

Determinar la aceptación de la mermelada artesanal de guanábana en el norte de la Ciudad de Quito, mediante la investigación de mercados.

Objetivos Específicos

- Determinar cuántas personas aceptarán la mermelada artesanal con sabor a guanábana en el norte de la ciudad de Quito.
- Investigar la frecuencia de compra de los posibles consumidores de la mermelada artesanal con sabor a guanábana en el norte de la ciudad de Quito
- Determinar por medio del método Van Westendorf que precio es el indicado para poder ofertar el producto en el norte de la ciudad de Quito.
- Resaltar las características de la mermelada artesanal de guanábana, que determinan la decisión de compra de los posibles consumidores en el norte de la ciudad de Quito.
- Determinar el canal de distribución y de promoción adecuados para ofertar al posible consumidor el nuevo producto a ofertar.

Las hipótesis de investigación son las siguientes:

1. ¿Qué factores influyen en la decisión de compra de las familias en el norte de la ciudad de Quito?

Se afirma que el 60% de las familias consideran que el factor que determina la compra de mermelada es el sabor.

Ho: $\mu = 60\%$ familias consideran que el factor que determina la compra de mermelada es el sabor.

Se rechaza la afirmación si el 40% de las familias no consideran que el factor que determina la compra de una mermelada es el sabor. H1: $\mu < 60\%$

2. ¿Cuál es el consumo de mermelada al mes de las familias en el norte de la ciudad de Quito?

Se afirma que el 60% de las familias consumen un frasco de mermelada al mes.

Ho: $\mu = 60\%$ de las familias consumen un frasco de mermelada al mes.

Se rechaza la afirmación si el 40% de las familias no consumen un frasco de mermelada al mes. H1: $\mu < 60\%$

3. ¿Cuál es el lugar deseado por las familias para poder comprar la mermelada en el norte de la ciudad de Quito?

Se afirma que el 25% de las familias prefieren comprar la mermelada en ferias artesanales.

Ho: $\mu = 25\%$ de las familias prefieren comprar la mermelada en ferias artesanales.

Se rechaza la afirmación si el 75% de las familias no prefieren comprar la mermelada en ferias artesanales. H1: $\mu < 25\%$

4. ¿Por qué medio de comunicación prefieren las familias del norte de la ciudad de Quito que se dé a conocer la mermelada?

Se afirma que el 45% de las familias consideran que la televisión es el medio más adecuado para dar a conocer la mermelada.

Ho: $\mu = 45\%$ de las familias consideran que la televisión el medio más adecuado para dar a conocer la mermelada.

Se rechaza esta afirmación si el 55% de las familias no consideran la televisión como el principal medio publicitario para el nuevo producto a ofertar. H1: $\mu < 45\%$

5. ¿Cuál es el precio justo que están dispuestos a pagar las familias del norte de la Ciudad de Quito por la mermelada?

Se afirma que el 60% de las familias consideran que el precio justo es de \$2,50.

Ho: $\mu = 60\%$ de las familias consideran que el precio justo es de \$2,50.

Se rechaza esta afirmación si el 40% de las familias no considera que el precio justo es de \$2,50. H1: $\mu < 60\%$.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Objetivo: Identificar y conocer cuál es la tendencia de consumo de los productos orgánicos en la ciudad de Quito, tipos de envase, insumos orgánicos que permitan conservar el producto, precio y la disponibilidad de la materia prima en el mercado.

Entrevista a expertos

El primer método del análisis cualitativo fueron dos entrevistas a expertos, para entender por parte de alguien con experiencia en el mercado el comportamiento de la industria y del cliente (Ver anexo 1).

Tendencia del consumidor: Según la experta 1, los últimos años habido una gran acogida hacia los productos artesanales que eviten preservantes, el mercado en general está motivado por consumir productos naturales. Sin embargo, la experta 2 asegura que los jóvenes son quienes más consumen la mermelada, dado que las personas mayores evitan consumirla regularmente para cuidar su salud.

Hábitos alimenticios: Según la experta 1, las mermeladas aportan al consumo de productos naturales, porque son elaboradas a base de frutas. Sin embargo, la experta 2 acota que, dada la alta incidencia de enfermedades como la diabetes,

se podría optar por alternativas como bajar el nivel de azúcar para que más personas puedan consumir la mermelada.

Sabor de mermelada: Según la experta 1, los sabores tradicionales de mermelada son: piña, frutilla y mora. A lo que la experta 2 aporta que también existen de sabores no tradicionales como: zapallo con maracuyá, zanahoria con maracuyá, zapallo con uvilla y mortiño.

Endulzantes: Ambas expertas coinciden en que la utilización de endulzantes disminuye la duración de la mermelada, pero se puede adicionar otro tipo de conservantes naturales como el limón para extender su vida útil, sin embargo, se deben realizar pruebas para garantizar que el sabor de la mermelada no se vea afectado.

Atractivo del producto: Ambas expertas coinciden en que, si es una idea atractiva, debido a que la guanábana es una fruta que hoy en día se produce en grandes cantidades, y a que es una fruta que le gusta mucho a la gente. Sin embargo, habría que trabajar en cuanto a la presentación porque muchas de las veces el producto entra por los ojos.

Precio mermelada artesanal vs industrial: Según la experta 1, la mermelada artesanal debe tener un precio superior a la industrial porque no se utiliza químicos (incluidos los preservantes), y su fabricación involucra productos naturales. A lo que la experta 2 añade que se debe considerar un precio superior por las propiedades que posee una mermelada artesanal en comparación a una mermelada industrial.

Punto de venta: Según la experta 1, los puntos más adecuados son: tiendas de productos artesanales, ferias artesanales y supermercados en el caso de tener la capacidad para abastecer el nivel de demanda de este canal. A lo que la experta 2 añade que el punto de venta ideal son las ferias artesanales porque permiten dialogar directamente con el cliente, explicándole sobre las bondades que posee la mermelada.

Canales de comunicación: Ambas expertas coinciden en que la televisión y las redes sociales son los medios más adecuados.

Precio del producto: Según la experta 1, el precio de la mermelada debe ser de 3 dólares. Sin embargo, la experta 2 considera que el precio justo es de 4 dólares tomando en cuenta que la guanábana es una fruta que no se da todos los meses del año y a que tiene un costo superior al de otras frutas.

Envase del producto: Ambas expertas coinciden en que el envase de vidrio hermético es la mejor opción, porque garantiza la conservación adecuada del producto.

Grupo focal

Objetivo: entender las percepciones del consumidor destinados al consumo de la mermelada, así como su frecuencia de consumo, el lugar adecuado para su comercialización, los atributos que consideran importante al momento de la compra, el precio que consideran idóneo para la mermelada artesanal elaborada en base a un producto orgánico y libre preservantes artificiales.

Decisión de compra: los factores que determinan la compra fueron marca, calidad, precio, sabor, textura, presentación.

Consumo de mermelada: comer en el desayuno, a media mañana, en la tarde, para enviar a sus hijos a la escuela, para llevar a la Universidad. Añadieron que el consumo mensual por familia es de uno y dos frascos.

Acompañamientos: pan, galletas, bizcochos.

Atributos de la mermelada: deliciosa, agradable, nivel de azúcar moderado, buena textura.

Además se propusieron mejoras para el producto, en cuanto a espesarlo más, utilizar otro tipo de endulzantes naturales, ampliar las presentaciones para que el producto sea más fácil de transportar, trabajar en la publicidad y en un buen diseño del frasco, diferente a los tradicionales. Y todos los participantes aseguraron que estarían dispuestos a consumir y recomendar la mermelada debido a que es un producto natural, libre de preservantes artificiales que pueden

invitar a degustar a sus visitas, inclusive podrían enviar el producto para que hagan degustar a sus familiares.

Precio: todos los participantes coincidieron en que estarían dispuestos a pagar más por la mermelada tomando en cuenta que es un producto no tradicional, libre de preservantes artificiales. Además hubo quién mencionó que por las cualidades anticancerígenas que tiene la guanábana estarían dispuesto aceptar el precio que se imponga en el mercado.

Endulzante: todos los participantes compartieron el criterio que están conscientes que el azúcar es dañino, pero aseguran que el producto no es muy dulce, y que para dar la opción de vender más se podría endulzar el producto con miel, stevia, o el azúcar de las frutas, también el azúcar que se consume depende del criterio de cada persona, y se debe tomar en cuenta que los más jóvenes necesitan energía para cada día.

Lugar de venta: tiendas de barrio, supermercados, tiendas naturistas, ferias artesanales, también se propuso una página para venta online.

Promoción: se eligió televisión, revistas, comercios, afiches, redes sociales por publicidades pagadas, aplicaciones y spots publicitarios.

3.1.2 Investigación cuantitativa

El método estadístico seleccionado para desarrollar el análisis cuantitativo fue el método de encuestas. Se realizó una encuesta con 18 preguntas que fueron enfocadas en los componentes del mix del marketing para entender de mejor manera la perspectiva del consumidor respecto al producto en cuestión.

Resultados del análisis cuantitativo

Tras haber obtenido estos resultados, es importante mencionar que los datos obtenidos pueden reflejar un rango de error dado que la muestra no es muy significativa dado el mercado meta al que se dirige el presente proyecto.

Producto: Se determinó que existe un 100% de aceptación a la mermelada artesanal con sabor a guanábana, además las principales cualidades que las

familias toman importancia son el sabor, cantidad y precio. También se determinó que el 90% del consumo es de un frasco al mes de mermelada y le sigue de dos a tres frascos con el 8%.

Precio: El 60% de las familias encuestadas determinaron como precio justo el valor de \$2,00. Por el método Van Westendorf se pudo determinar que el precio óptimo de venta es de \$2,00 al igual que el precio justo, mientras que los consumidores percibieron que el precio promedio del producto a ofertar es de \$2,29. Por lo cual el precio adecuado para una mermelada con estas características se encuentra entre el rango de \$2,00 y \$2,29, sin embargo se colocará un margen de ganancia adicional teniendo en cuenta que se trata de un producto nuevo, que además es libre de preservantes y saborizantes artificiales.

Plaza: Los resultados permitieron entender que los principales lugares de compra de mermeladas son los supermercados y las tiendas de barrio con el 58% y el 34% respectivamente. Se relacionaron la frecuencia del consumo con el lugar de venta, lo que indicó las familias que consumen un frasco de mermelada al mes realizan sus compras en supermercados con 50% y tiendas de barrio con el 32%. Adicionalmente, en cuanto a la combinación de plaza y promoción se pudo concluir que los principales medios para promocionar la compra de la mermelada son las redes sociales y la televisión que incentivarían a comprar en los dos lugares previamente predominantes.

Promoción: Las principales promociones con más afinidad de los encuestados fueron el 2 x 1 y la entrega de un untador por la compra de cada envase de mermelada. Los principales medios de comunicación utilizados para promocionar este producto son las redes sociales con 58% y la televisión con 24%, además de seleccionar a los dos medios digitales más usados como Facebook con 58% e Instagram con 12%. Finalmente, se relacionaron los tipos de promociones y los lugares de promoción para determinar que en redes sociales y televisión es más deseado promocionar 2 x 1, cupones de descuento y la entrega de un untador por la compra de cada envase de mermelada.

Segmento: Con las características recabadas del segmento se pudo determinar que el segmento con ingreso promedio familiar de entre \$401 a \$1600

acostumbra a comprar de una vez hasta tres veces mermelada al mes, a su vez la complementan con galletas y la utilizan para acompañar sus desayunos, o para ofrecer a sus invitados.

Resultados de hipótesis

¿Qué factores son los más relevantes para seleccionar una mermelada en las familias del norte de la ciudad de Quito?

Se rechaza la hipótesis ya que el 70% de las familias consideran al sabor como principal atributo a considerar para la compra de mermelada.

¿Cuál es el consumo de mermelada al mes en las familias del norte de la ciudad de Quito?

Se rechaza la hipótesis ya que se determinó que el 24% de las familias tienden a consumir la mermelada una sola vez al mes.

¿Cuál es el lugar deseado para poder comprar mermelada para las familias del norte de la ciudad de Quito?

Se rechaza la hipótesis ya que se determinó que únicamente el 9% de las familias desearían poder comprar la mermelada en ferias artesanales.

¿Por qué medio de comunicación prefieren las familias del norte de la ciudad de Quito que se publicite el nuevo producto a ofertar?

Se rechaza la hipótesis ya que el 24% de las familias prefieren la televisión como medio para publicitar la mermelada artesanal de guanábana.

¿Cuál es el precio justo que están dispuestos a pagar las familias del norte de la ciudad de Quito por la nueva mermelada artesanal con sabor a guanábana?

Se rechaza la hipótesis ya que el 60% de las familias determinaron como el precio justo al valor de \$2,00 y le sigue el precio de \$2,50 con 22%.

3.2 Conclusiones del análisis de cliente

- El mercado nacional considera a la mermelada como un endulzante, preparado, acompañante y bocadillo ideal que incentiva el consumo de frutas.

- Los productos artesanales orgánicos sin preservantes motivan al consumo apropiado y saludable de los mismos, en especial si tiene presentaciones varias y con buen sabor.
- Los sabores tradicionales de la mermelada son frutilla, mora y piña, pero el mercado puede apreciar de mejor manera el producto si se presentan sabores diversos con propiedades adicionales y sabores nuevos como es la guanábana.
- Los factores más importantes al momento de seleccionar una mermelada para el consumidor son el sabor, contextura, si es o no saludables, forma de endulzarlos y precio.
- El consumo por edad de la mermelada es más activo en bajas edades, mientras que pasando los 50 años baja su consumo por el miedo a consumir productos dañinos para su estado de salud.
- El principal envase de confianza para comercializar mermelada es con un material de vidrio que permita reusarlo en otras actividades.
- Los puntos de venta más adecuados para la mermelada son los supermercados, tiendas de barrio y ferias artesanales.
- Las principales promociones aceptadas para ser vendidas en los lugares ya seleccionados son el 2x1, cupones de descuento y regalos como un untador de mermelada por cada frasco.
- Los factores a tomar en cuenta en la publicidad son su sabor, precio y sus beneficios para la salud.
- Los principales medios publicitarios para hacer conocer el producto son redes sociales en específico Facebook e Instagram y la televisión.
- Se determinó como precio justo percibido por el cliente es de \$2,00 sin superar a la calidad de la competencia, pero se pueden poner precios mayores según su imagen de marca y su forma artesanal sin preservantes.

- Con el análisis de Van Westendorp se encontró que el producto expuesto es considerado por el consumidor como un producto con calidad por debajo de la media del mercado por lo que debe destacarse en sabor, calidad y prestigio para cambiar esta percepción del consumidor.
- Finalmente, es recomendable tratar al producto como un producto orgánico artesanal con beneficios diferentes a la mermelada tradicional, además de entregar un sabor diferente a los tradicionales que pueda llamar la atención al cliente para consumirlo de una manera sana y aprovechar de los beneficios que entrega su principal componente que es la guanábana.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio constituye la vinculación de información recabada en los capítulos anteriores, de esta manera se genera factores que incidan en la mejor sustentabilidad del proyecto en el medio y largo plazo, debido a que se utiliza los factores analizados para generar una mejor ventaja competitiva.

El Ecuador es un país con abundante flora y fauna, por tal motivo existe variedad de materia prima de calidad exportable la cual garantiza un insumo fresco y orgánico a un precio accesible dada la negociación sin intermediarios.

Las oportunidades generadas en el ambiente externo, posibilitan la generación de este plan de negocios debido a que el gobierno central y seccionales se encuentran en la actualidad impulsando el emprendimiento joven y sobre todo lo relacionado a la generación de productos orgánicos con valor agregado, debido a que esto contribuye a mejorar la parte productiva agrícola del país y entregar de productos terminados con valor agregado como es el caso de una mermelada de guanábana orgánica sin preservantes.

Las ventajas del factor económico respecto a crecimiento de la industria, inflación, generan ventajas positivas y oportunas, debido a que el mercado se encuentra con una tendencia de consumo por parte del consumidor a los

productos orgánicos, debido a que contribuyen a alimentarse de mejor manera por la presencia del semáforo nutricional.

En lo que respecta al financiamiento de proyectos relacionados, las entidades públicas tienen programas especiales para actividades agroindustriales, lo que permite al emprendedor obtener financiamiento a tasas de interés más bajas y así obtener una flexibilidad en liquidez del proyecto en su fase inicial, esta opción de financiamiento a menor costo se complementa con la disposición de exención tributaria emitida por el gobierno nacional.

En el mercado ecuatoriano hay presencia de muchos proveedores de materia prima respecto a la guanábana. La producción agrícola se encuentra en su mayoría en las provincias de la costa y que abastecen en el mercado ecuatoriano y generan exportaciones de la fruta, por lo tanto, no habrá desabastecimiento de la fruta. Como existen muchos proveedores se puede negociar a precios más competitivos a fin no encarecer el producto.

Según datos del análisis de cliente se pudo concluir que en la actualidad las familias optan por consumir productos que tienen propiedades beneficiosas para su salud, además existe conocimiento sobre las propiedades con las que cuenta la guanábana, principal insumo para la elaboración del producto final. Es importante destacar que en las familias se mantiene la costumbre de tener mínimo un frasco de mermelada por mes, debido a que al menos uno de sus miembros la consume, sobre todo para acompañar sus comidas, para llevar a sus trabajos, instituciones educativas, o para compartirla en ocasiones especiales.

Además, la entrevista a expertos permite conocer que en los últimos años ha existido una gran tendencia hacia los productos artesanales que eviten preservantes, el mercado en general está motivado por consumir productos orgánicos.

Finalmente, el proceso de elaboración de la mermelada artesanal de guanábana no necesita mayor desarrollo de infraestructura ni adecuaciones que eleven drásticamente el presupuesto asignado para este tipo de proyectos. Es importante mencionar que existe un mercado objetivo potencial de 135.960 personas del norte de la ciudad de Quito que contarían con una frecuencia de consumo de una vez al mes.

Dados los análisis recabados, se puede concluir que la elaboración del proyecto es viable y garantiza su liquidez para que surja en el largo plazo.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es “un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso” (Kotler & Armstrong, 2012)

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia que se desarrollará para el plan de negocios será una **estrategia de diferenciación basada en el desarrollo de nuevos productos** “creación de productos originales, mejorados, modificados, o de marcas nuevas, utilizando las actividades de desarrollo de la compañía” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 260). El producto que se va a ofertar está elaborado en base a una receta exclusiva artesanal con componentes orgánicos, libre de preservantes y colorantes artificiales, con un sabor único y distintivo a guanábana, con su textura representativa además de propiedades nutritivas, ofreciendo así un producto diferente a los tradicionales.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo fue segmentado en base de los siguientes criterios que se presentan en la siguiente tabla, llegando a determinarse un número potencial de

familias de 135960 posibles consumidores del producto a elaborarse. El proyecto estima cubrir la demanda del 2,59% siendo un número total de familias de 42240 unidades de producto requerido por los clientes.

Tabla No. 6: Segmentación de mercado

Mercado Objetivo		
Porcentaje	Detalle	2019
100%	Población Quito	2.735.987
52,60%	Norte de Quito	1439129
35,90%	Estrato social A,B,C+	516647
3,8	# de personas por familia	135960
100%	Aceptación del producto	135960
	Mercado objetivo año 2019	135960

Tomado de INEC, 2019

5.1.2 Propuesta de valor

La estrategia de posicionamiento para el plan de negocio que oferta un producto distintivo con propiedades nutritivas se seleccionó la estrategia **MAS X MAS**, “el posicionamiento más por más implica ofrecer el bien o un servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 213), tomando en cuenta las propiedades de la guanábana (principal insumo) y los beneficios que con ellas conlleva, se entregará características distintas a los que ofrecen otros productos de esta industria, aquello será percibido por el cliente como un producto que puede ser atribuido a un mayor precio al de los demás productos de la industria.

El plan de negocio tiene un enfoque a un mercado actual y propone la creación de productos nuevos con características diferentes y únicas, por lo cual la estrategia de crecimiento según Ansoff a aplicar es desarrollo de producto. Desarrollando un nuevo producto con nuevas características que corresponda a la misma industria y se comercializará en un mercado actual, en este caso el norte de la ciudad de Quito.

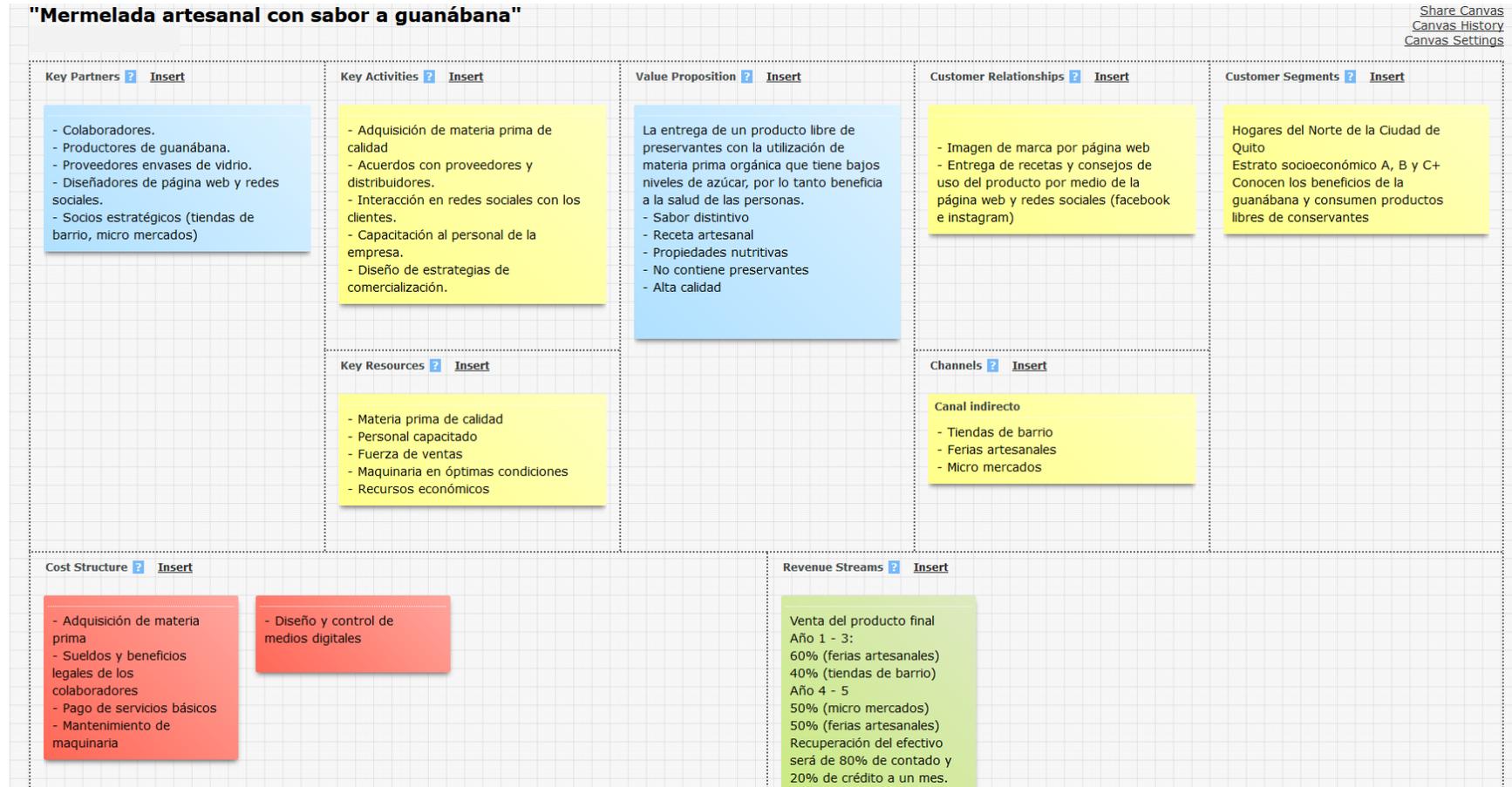


Figura 1. Modelo Canvas

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

Atributos

Se elaborará la mermelada artesanal de guanábana en base a una receta casera sin preservantes para aprovechar en su totalidad los beneficios de la guanábana y generar una presentación diferente para el cliente. Este producto tendrá un color blanquecino con textura grumosa representando la mermelada y la guanábana. Al aprovechar el potencial de este producto se obtendrán beneficios como un producto orgánico y libre de conservantes y preservantes, de esta manera se cumple con las necesidades establecidas por el mercado objetivo.

Branding

La marca seleccionada se fue “Guannona”, la cual se formó a partir de una fusión entre el nombre tradicional y el nombre científico de la guanábana. También se ha creado un logo sobrio y natural que represente al producto artesanal y la imagen de marca que se quiere transmitir. Se utilizaron el azul oscuro en el fondo que representa la madurez y la frescura de la fruta, además psicológicamente representa la lealtad, armonía y fidelidad para que el cliente se enganche con la marca. Se utilizó verde claro en el símbolo que representa la naturaleza, buena salud, frescura y vida. El amarillo claro fue utilizado en el nombre para representar curiosidad, originalidad y felicidad (Psicología y mente, 2018). El logo tiene como símbolo base la imagen de una guanábana y tiene un texto que verifica el buen sabor y propiedades que posee la mermelada.



Figura 2. Logotipo

Empaque

El empaque seleccionado para la presentación de la mermelada es un envase de vidrio transparente con tapa metálica Twist-off. El envase tendrá de dimensiones diámetro/ancho 6,31 cm (63,12 mm), y de altura 11,20 cm (111,09 mm). Adicionalmente para la transportación del producto hacia los puntos de distribución se utilizarán cajas de cartón de: 29 cm de ancho, 11 cm de alto y 43 cm de largo, con una capacidad de 24 unidades (Distribuidora Casto, 2019).



Figura 3. Envase



Figura 4. Empaque

Etiquetado

De acuerdo con las normas de etiquetado del INEN, este consta del semáforo nutricional, la lista de ingredientes que el producto contiene, implementar la tabla nutricional y poner la fecha de elaboración y caducidad del producto, ya que es información relevante. A continuación, se presenta la etiqueta:



Figura 5. Etiqueta del producto

Soporte

En cuanto al servicio post venta, se proporcionará en la etiqueta del envase características de la empresa como dirección, teléfono y nombre, es así que las líneas disponibles serán destinadas para satisfacer al cliente y responder a sus inquietudes. Adicionalmente, se medirá aceptación y opiniones por redes sociales y página web oficiales. Finalmente se medirá su aceptación por la acogida y ventas generadas en los diferentes puntos de venta.

5.2.2 Precio

La estrategia de precio se constituye en el resultado final de los recursos que gestiona una empresa concerniente a la fabricación del producto (Kotler, P. y Keller, K., 2012). Para determinar el precio se debe analizar la estructura de costos y gastos del producto, el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No. 7: Estructura de costos producto

Unidad de producción	Mermelada de guanábana de 290 gramos			
	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Guanábana	gramos	260	\$ 0,00	\$ 1,04
Acido cítrico	gramos	10	\$ 0,00	\$ 0,04
Azúcar	gramos	20	\$ 0,00	\$ 0,01
Envase	unidad	1,00	\$ 0,18	\$ 0,18
Etiquetas	Unidad	1,00	\$ 0,10	\$ 0,10
Empaque secundario	unidad	0,04	\$ 0,25	\$ 0,01
Total Materia Prima				\$ 1,38
Mano de obra + CIF				\$ 0,36
Costo de produccion y venta				\$ 1,74

Costo de producción. - Para sacar el costo del producto se tiene que analizar todas las variables que se involucra en el procesamiento del mismo, entre los cuales están: el costo de la compra de los insumos que forman parte de la preparación de la mermelada, para realizar el producto en un envase de 290 gramos se necesita 260 gramos de la fruta, 20 gramos de azúcar y 10 gramos de ácido cítrico.

En base a esta información, el costo de producción y venta de la mermelada se establece en un costo de \$ 1,74 por cada envase de 290 gramos.

Estrategia de entrada

Para la estrategia de entrada se utilizará una **estrategia de fijación de precios por valor agregado** “ofrecer características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de una compañía y cobrar precios más elevados” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 293). El precio establecido para penetrar en el mercado está considerado en \$3,10 con un margen de ganancia del 43% sobre el costo de producción y venta para la distribución en tiendas de barrio, mientras que un precio de \$3,65 para ferias artesanales.

Estrategia de ajuste

Será la de **fijación de precios psicológica** “fijación de precios que considera la psicología acerca de los precios y no simplemente su economía; el precio sirve para comunicar algo acerca del producto” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 320).

Se utilizará esta estrategia debido a que el producto que se oferta es original y sobretodo contiene producto orgánico, medio en azúcar; y al ser un tipo de producto exclusivo por el uso de la materia prima orgánica, los clientes percibirán que a mayor precio del producto mejor será su calidad. El incremento en el precio será del 5% anual.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución será **intensiva** “tener en existencia el producto en tantos locales como sea posible” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 352), ya que se busca comenzar en ferias artesanales y tiendas de barrio en el norte de la ciudad de Quito para lograr el reconocimiento de los consumidores, consecuentemente al alcanzar una buena cuota de mercado en los dos puntos establecidos, se podrá a futuro intensificar su venta en los micro mercados para abastecer al segmento meta.

Puntos de venta

Los puntos de venta definidos en sus tres primeros años serán ferias artesanales y tiendas de barrio del norte de la ciudad de Quito, a partir del cuarto año tras haber ganado reconocimiento se va a incursionar en los micro mercados con una imagen de marca sólida y sostenible. Adicionalmente, se podrá comprar por mayoreo en la fábrica a un precio más accesible.

Estructura del canal de distribución

La empresa Guannona encargada en elaborar y comercializar mermelada artesanal de guanábana tendrá un contacto directo e indirecto con el consumidor, entregando su producto a intermediarios que a su vez venderán el producto al consumidor final, como se muestra a continuación:



Figura 6. Canal de distribución directo



Figura 7. Canal de distribución indirecto

El canal seleccionado es **directo e indirecto**, ya que se a partir del primer año se expenderá la mermelada artesanal de guanábana en ferias artesanales, en las cuales se contará con un stand, además a partir del años 4 se negociará con dueños de micro mercados para que permitan comercializar el producto en sus negocios.

El método de distribución que se va a manejar con los distribuidores, con la finalidad de optimizar recursos, será enviar al vendedor a cada uno de los puntos de venta con una muestra del producto y si este tiene aceptación se recibirá el pedido el cual será despachado del vehículo de manera inmediata.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional indicada para este plan de negocio será **push y pull** “estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para enviar el producto por los canales. El fabricante promueve el producto ante los miembros del canal, quienes, a su vez, lo hacen ante los consumidores finales” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 425). “El productor dirige sus actividades de marketing (principalmente la publicidad y la promoción) hacia los consumidores finales para motivarlos a que compren el producto” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 425). Se utilizarán estas 2 estrategias debido a la existencia de dos canales de distribución, tanto el directo como el indirecto, por lo tanto, la empresa impulsará las actividades de marketing a través de los canales indirectos y al mismo tiempo dirigirá la promoción y publicidad de manera particular hacia los consumidores para que se motive la venta directa.

Publicidad

El enfoque publicitario para será fundamental en su imagen de marca, buscando resaltar los principales atributos de la mermelada como es su receta artesanal con resultados de calidad nutritivos, su sabor único a guanábana y el precio accesible para su segmento. Al definir los aspectos fundamentales para su compra en el análisis del cliente, también se ha podido definir los canales publicitarios para enfocarse.

Principalmente, será una fuente fundamental las redes sociales en específico Facebook e Instagram, y contará con una página web. Adicional se realizará un diseño de marca exclusivo en redes sociales y se pagará paquetes corporativos de publicidad en Facebook e Instagram (Facebook business, 2019), (Instagram business, 2019).

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas está enfocada en dos vendedores que visitarán los puntos de venta de acuerdo a un cronograma establecido, con la finalidad de cubrir la demanda requerida del producto.

Marketing directo

El marketing directo es uno de los enfoques más importantes que tendrá la empresa para formar esta imagen deseada en redes sociales principalmente. Se buscará tener interacción constante con el consumidor por redes sociales, generando una fan page que ayude a entender lo que el consumidor opina y aspira respecto al producto, para esto es necesario contratar a un community manager de redes sociales y especialista en marketing digital que en todo momento genere de forma dinámica publicaciones y redes de opinión que por medio del producto ayude las personas entiendan de mejor manera sus principales características y que puedan de forma creativa incrementar sus formas de uso. Adicionalmente, es necesario generar un mantenimiento de diseño de redes sociales y página web mensual para tener todo en perfecto estado para que estos medios digitales siempre estén activos y generen

información relevante para la toma de decisiones de la empresa.

Tabla No. 8: Tabla de costos de publicidad de redes sociales y página web

Producto	Costo unitario
Publicidad en redes sociales	\$88,00 mensuales
Mantenimiento de página web	\$80,00 anuales

Tabla No. 9: Presupuesto de marketing

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales	\$ 1.056,00	\$ 1.076,91	\$ 1.098,23	\$ 1.119,98	\$ 1.142,15
Página Web	\$ 800,00	\$ 80,00	\$ 81,58	\$ 83,20	\$ 84,85
Stand y ferias	\$ 840,00	\$ 856,63	\$ 873,59	\$ 890,89	\$ 908,53
Obsequio	\$ 6.651,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flyers y material P.O.P	\$ 300,00	\$ 305,94	\$ 312,00	\$ 318,18	\$ 324,48
Degustaciones	\$ 1.820,52	\$ 1.856,57	\$ 1.893,33	\$ -	\$ -

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

“Trabajar día a día para que la mermelada sea reconocida como un referente en su segmento de negocio, con el uso de materia prima de calidad para el beneficio nutricional de los consumidores. Acatando disposiciones regulatorias y optimizando recursos en beneficio de la sociedad, colaboradores y accionistas”

6.1.2. Visión

“En el año 2024, alcanzar la evolución comercial y administrativa planificada por los directivos, a través de la correcta asignación de recursos y el trabajo eficiente de sus colaboradores, con el objetivo puesto en crear una organización líder en el segmento de alimentos dulces que se adapte a las necesidades de los consumidores”

6.1.3. Objetivos SMART de la organización

Para plantear los objetivos se considera las perspectivas de la metodología del Balance Score Card, herramienta de control empresarial que permite establecerlos y controlar que se cumplan. A continuación, se detallan los objetivos de mediano y largo plazo de este plan de negocios:

Tabla No. 10: Objetivos de la empresa

Perspectiva	Objetivo	Fecha de cumplimiento	Indicador
Financiera	Aumentar el nivel de ingresos por ventas en el 15% entre el año 1 y año 3	Año 2021 – Mediano Plazo	Ingresos por ventas año 3 – Ingreso por ventas año 2 / Ingreso por ventas año 2
	Obtener el margen neto de ventas sobre utilidad superior al 20%	Año 2022 – Largo Plazo	Margen neto/ ventas
Cliente	Mantener un presupuesto de publicidad del 6% de los ingresos anuales	Año 2019 – Mediano Plazo	Gastos de publicidad / Ingresos
Formación y crecimiento	Incrementar el salario del personal en el 2% con relación al año anterior	Año 2023 – Largo Plazo	Gastos por salario año 5 – Gastos por salario año 4 / Gasto por salario año 4

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

La empresa Guannona utilizará el mapa de procesos con el fin de identificar los macro procesos necesarios para su buen funcionamiento, este permite conocer aquellos procesos que generan valor para la empresa y la relación entre ellos, en este sentido los macro procesos señalados son: Estratégicos, Claves y Soporte, tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 8. Mapa de procesos

Dentro de los procesos estratégicos considerados para el negocio se encuentran: la planificación estratégica que impulsará la misión y visión a través de los objetivos y estrategias durante el horizonte de tiempo. Mientras que por otro lado está la gestión de la calidad que consiste en cubrir los requerimientos del cliente en cuanto al producto terminado.

Los procesos generadores de valores son: el abastecimiento de la materia prima e insumos, la producción consiste en la transformación de la materia prima e insumos hasta generar un producto terminado de calidad. La logística está relacionada con la distribución de los productos terminados a los clientes, y el marketing son los esfuerzos y desembolsos de dinero que se realizará para comercializar el producto de acuerdo a las estrategias de marketing.

Los procesos de apoyo son la gestión financiera y administrativa para el control del giro del negocio, mientras que la gestión del talento humano está relacionada con los subprocesos de: reclutamiento, selección, capacitación y desvinculación del personal.

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar los procesos que agregan valor para la relación de la empresa con el cliente. Cuya figura se muestra a continuación:



Figura 9. Cadena de valor

Tabla No. 11: Contribución a la generación de valor agregado

Etapas	Contribución
INSTALACIONES ADECUADAS	Garantizan la frescura y conservación del estado óptimo de la fruta.
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Contribuye al buen manejo y elaboración de una mermelada con características distintivas.
DISEÑO DE PROCESOS	Permite que el sabor artesanal del producto se mantenga, respetando los tiempos pertinentes de preparación.
COMPRA DE MATERIA PRIMA	Utilizar como materia prima productos en la etapa óptima de maduración garantiza la textura distintiva de la fruta (guanábana).
ENVASADO	Cumplir con las normas de sanidad establecidas, elimina cualquier bacteria que pueda descomponer o alterar la composición de la mermelada.
ETIQUETADO	Destacar en la etiqueta el origen 100% fruta del producto, así como su elaboración libre de conservantes artificiales garantiza la acogida del producto en el mercado.
TRANSPORTE ADECUADO	Llevar el producto a temperatura ambiente, conservando sus propiedades y sabor distintivo.
CONTROL DE CALIDAD	Colocar el contenido justo de producto, lo que garantiza una imagen de marca

- Logística de entrada: Selección y negociación de los proveedores de guanábana con adecuada calidad y a precios competitivos, compra de la materia prima e insumos a tiempo, recepción y control de calidad del buen estado de la guanábana, almacenamiento del producto tomando en consideración espacio y comodidad por tratarse de un producto muy delicado; y el control de los inventarios.
- Producción: Está relacionado con la transformación de la guanábana en una mermelada que será envasada en una cantidad de 290 gramos. La materia prima será transformada con el esfuerzo de la mano de obra y todos los costos indirectos de fabricación hasta generar un producto terminado, para luego proceder a envasar, etiquetar y el almacenamiento del producto terminado, que posteriormente será distribuido a las tiendas y ferias artesanales.
- Logística externa: Control de inventario del producto final, contacto con distribuidores, toma de pedidos, despacho, transporte y entrega del producto a los canales de distribución como son las tiendas de barrio y supermercados de la ciudad de Quito. Facturación y cobro de los productos entregados.
- Marketing y ventas: Tiene que ver con todas las actividades referentes a la gestión de marketing que implica la publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones públicas con el fin de comercializar la mermelada de guanábana al canal de distribución hasta llegar al consumidor final.
- Servicio Post Venta: Control de calidad del producto, seguimiento a los requerimientos de los distribuidores y clientes finales, manejo de reclamos y devoluciones, encuestas para medir la satisfacción del cliente frente a la mermelada artesanal de guanábana.

6.2.3 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones del proceso de producción de la mermelada de guanábana se describe a continuación:

- **Recepción:** Se recibe la guanábana y demás insumos para la elaboración de la mermelada, el encargado verificará que las propiedades organolépticas de la guanábana estén en óptimas condiciones.
- **Selección:** Se escoge la guanábana que cumpla con las características de madurez requerida para que aporte las características de aroma y sabor al producto final, un exceso de fruta muy madura disminuye el contenido natural de pectina, lo cual compromete la correcta gelificación, provocando una consistencia inadecuada.
- **Lavado:** Se procede hacer el lavado de la fruta para evitar cualquier contaminación e impurezas en el producto final.
- **Despulpado:** El despulpado consiste en sacar la pulpa de la fruta de manera artesanal, evaluando que la misma se encuentre en buenas condiciones para obtener una materia prima lista para el licuado.
- **Licuado:** La pulpa es licuada con un poco de agua por el lapso de un minuto, tiempo requerido para que se mantenga la textura propia de la guanábana
- **Formulación:** se pesan los ingredientes y se procede a la formulación de la mermelada.
- **Cocción:** La pulpa de guanábana licuada entra al proceso de cocción, se añade el azúcar, hasta que llegue a ebullición, luego se añade el ácido cítrico y la pectina cítrica para que comience actuar y llegue a 65°Bx.
- **Control de calidad:** Se procede a verificar la textura y consistencia de la mezcla previa al proceso de envasado.
- **Envasado:** Se realiza el envasado de la mermelada de guanábana en frascos de 290g de contenido neto cumpliendo el proceso al vacío.
- **Etiquetado:** Se procede a pegar la etiqueta en cada frasco con la información nutricional, la marca y el semáforo correspondiente al tipo de producto.
- **Almacenamiento:** El producto final es almacenado listo para la distribución.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso de elaboración de la mermelada:

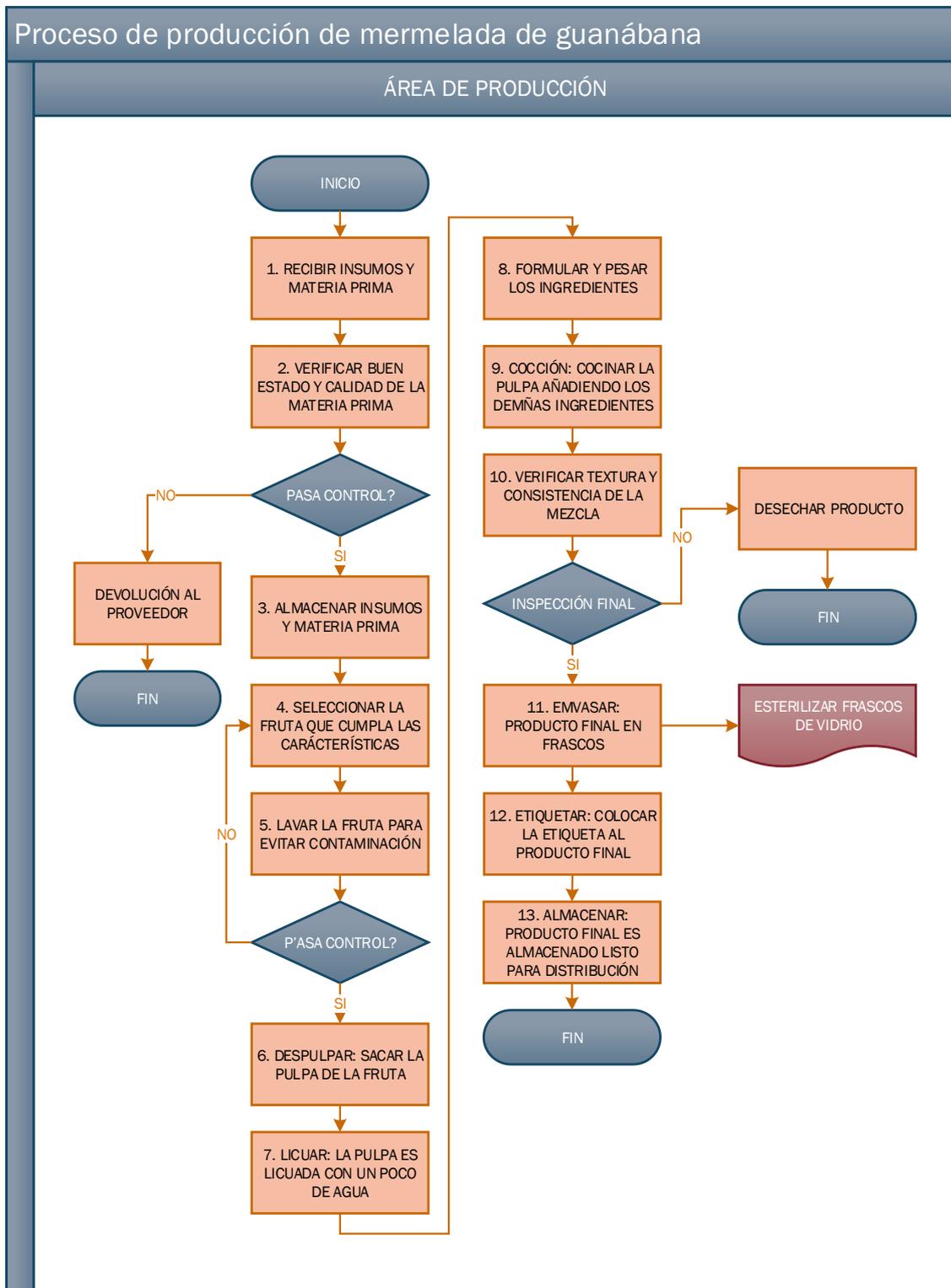


Figura 10. Diagrama de flujo proceso producción

El costo de las actividades del proceso de producción es el siguiente:

Tabla No. 12: Actividades del proceso de producción

Descripción	Duración (minutos)	Encargado	Costo actividad
Recepción materia prima	30	Operario logística y bodega	1,23
Verificación materia prima	20	Jefe producción	1,04
Almacenamiento materia prima	30	Operario logística y bodega	1,23
Total recepción insumos	80		
Preparación de la fruta	15	Operario	0,62
Preparación de la maquinaria	5	Operario	0,21
Pesado de ingredientes para la mermelada	15	Operario	0,62
Cocción ingredientes	90	Operario	3,69
Verificación textura	5	Operario	0,21
Esterilización envase	5	Operario	0,21
Envasar mermelada	5	Operario	0,21
Etiquetar mermelada	45	Operario	1,85
Almacenamiento producto final	40	Operario	1,64
Empacado y Empaquetamiento	60	Operario	2,46
Total preparación	285		
Entrega transportista	15	Operario logística y bodega	0,62
Despacho puntos de venta	45	Servicio transporte	
Total despacho	60		
TOTAL TIEMPO PROCESO PRODUCCIÓN	425	MINUTOS	
TOTAL TIEMPO PROCESO PRODUCCIÓN	7,1	HORAS	
COSTO TOTAL PROCESO PRODUCCIÓN	15,82		

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

En relación con la estructura legal, se considera constituir la empresa bajo la figura legal de compañía limitada, la misma que de acuerdo a lo señalado en la Ley de Compañías se constituye con el aporte de dos o más personas quienes son responsables de las obligaciones sociales de la empresa solo por el monto de sus aportes individuales (Superintendencia de Compañías, 1999), en este caso se contará con tres personas con el aporte de cada uno en partes iguales sobre el capital necesario para la inversión inicial. De igual manera se nombrará entre ellos al Gerente General quien representará legal y judicialmente a la

empresa de acuerdo a los estatutos de la empresa y tendrá su nombramiento respectivo inscrito en el Registro Mercantil de la ciudad.

Para constituir la empresa se requiere de los servicios de un abogado para que eleve la constitución de la empresa a escritura pública y solicite las respectivas autorizaciones en la Superintendencia de Compañías, una vez aprobado el número de expediente se inscribe la constitución en el Registro Mercantil.

Entre las principales obligaciones societarias que debe cumplir la compañía limitada son la presentación de Estados Financieros, Informe del Comisario y Auditoría Externa, Nómina de socios o participantes. Esta documentación se cumple una vez al año o cuando lo requiere la Superintendencia de Compañías.

Adicional la compañía debe cumplir con los requerimientos tributarios, sanitarios, laborales y municipales, como son:

- Obtener el RUC, Registro Único de Contribuyentes
- Permiso de funcionamiento emitido por la Agencia de Control Sanitario (ARCSA)
- Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura
- Certificados de Salud para la manipulación de alimentos para los colaboradores de la empresa
- Registro de empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Permiso de funcionamiento a través de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) emitido por el Municipio de Quito

6.3.2 Diseño organizacional

Tomando en consideración el tamaño de la empresa, el ciclo de negocio que consiste en adquirir materia prima, procesar y obtener un producto terminado, y comercializar en el mercado de Quito, se establece que para poder funcionar adecuadamente esta empresa se realizará un diseño organizacional funcional y

vertical, la que muestra autoridad y responsabilidad de arriba hacia abajo y viceversa.

Organigrama

El organigrama que utilizará la empresa para el desempeño de las actividades y funciones de cada área es el lineal, este tipo de organigrama se caracteriza por disponer de una cabeza central en donde se concentra todas las decisiones y a medida que la estructura desciende también lo hacen las responsabilidades, sin necesidad de que disminuyan las funciones, cada área se enfoca en realizar sus funciones según su especialización.

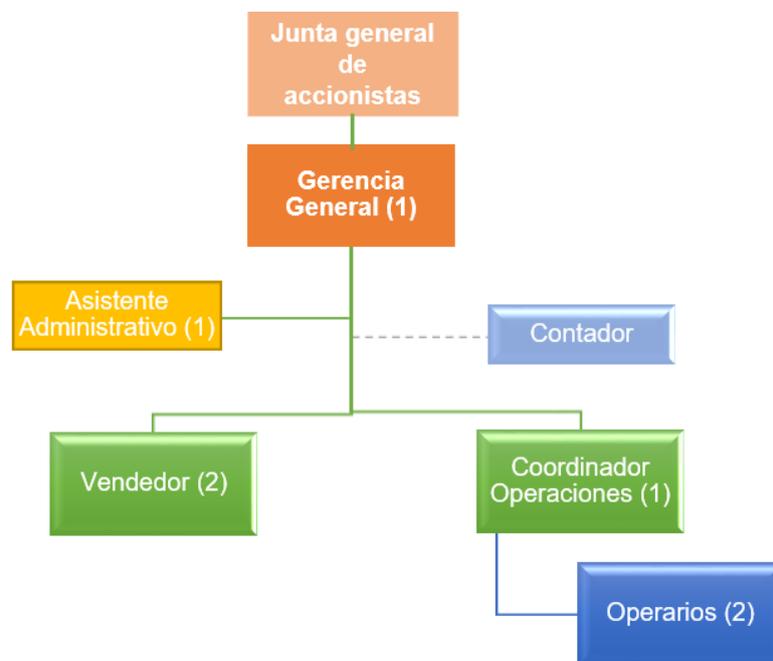


Figura 11. Organigrama

Las funciones del personal descrito en el organigrama se detallan en la siguiente descripción de funciones:

Tabla No. 13: Descripción de funciones

Cargo	Funciones	Competencias
Gerente General	Representar a la empresa legal y judicialmente, administrar los recursos de la empresa, encargado de dirigir la gestión de la empresa, manejar la relación con las entidades de control, supervisar que se cumplan normativas y reglamentos para el buen funcionamiento de la empresa. Selección y contratación del recurso humano de la empresa.	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines. Experiencia mínimo tres años.
Asistente administrativa	Atención a las actividades internas de la empresa. Apoyo a la Gerencia General. Pago de nómina, asistencia y registro de personal. Gestiona la información interna de la empresa. Registro de correspondencia externa Facturación, cobros.	Cursando estudios superiores en carreras afines a Administración de Empresas. Experiencia mínima de 1 año.
Vendedor	Desarrolla estrategias de comercialización marketing y ventas, Elaboración del plan de marketing, Contacto y negociación con distribuidores, Cumplir con las metas m propuestas por la Gerencia. Toma de pedidos, coordina despacho y entrega del producto al canal distribuidor con el coordinador de operaciones	Título de tercer nivel en Marketing o carreras afines. Experiencia mínima de 1 año.
Coordinador Operaciones	Selección y negociación con proveedores. Supervisar el cumplimiento del abastecimiento de materia prima e insumos. Supervisa la línea de producción. Gestiona la logística de distribución de los productos. Coordinación del despacho, entrega del producto final. Control del inventario de producto final Control de calidad producto final	Título en Comercio Exterior o Logística. Experiencia mínima de 1 año.

La asignación de salarios se basa en la responsabilidad y funciones de cada cargo de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No. 14: Detalle de sueldos y salarios

Mano de obra directa			
Operarios			
DETALLE	Unidad	Salario Mensual	Costo Total Mensual
Operarios/as	2	\$ 394,00	\$ 788,00
TOTAL	2		\$ 788,00
Administrativo y ventas			
Gerente general	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Coordinador de operaciones	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Vendedores	2	\$ 394,00	\$ 788,00
Asistente administrativo	1	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL	7		\$ 2.988,00
TOTAL SUELDOS MENSUALES			\$ 3.776,00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

De acuerdo a la planificación de producción, según la maquinaria y número de personal, se establece una producción diaria de 201 envases de 290 gramos, tomando en consideración que cuenta con 22 días laborables en un período mensual, la producción alcanza el valor de 4.423 envases de mermelada de guanábana al mes. El uso de la capacidad instalada en base de esta producción es 84% en el año 1.

Para la proyección de unidades vendidas, se toma en cuenta el crecimiento promedio de 9,20% del sector económico sirve para el incremento de la demanda anual, de esta manera la proyección de envases de mermelada es la siguiente:

Tabla No.15: Proyección de ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 190.117,05	\$ 219.287,62	\$ 252.927,50	\$ 449.472,71	\$ 517.859,28

En lo que respecta al precio, en el año 1 se establece un precio de \$ 3,65 para distribución en ferias artesanales, y \$3,10 para tiendas de barrio. El crecimiento se establece de un 5% anual.

El costo unitario de producción en el año 1 es \$ 1,74, que comprende la materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación. El crecimiento del costo se lo realizará mediante la tasa de inflación anual del 1,98% vigente.

Tabla No. 16: Proyección de costos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$ 95.828,84	\$ 105.207,11	\$ 113.933,36	\$ 184.059,49	\$ 200.450,26

La estructura de gastos comprende los gastos generales que incluyen los desembolsos de dinero para la operación de la empresa y los gastos por salarios que comprenden el pago de las remuneraciones del personal, el crecimiento obedece a la inflación:

Tabla No. 17: Proyección de gastos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 2.150,00	\$ 1.835,64	\$ 1.871,99	\$ 1.909,05	\$ 1.946,85
Servicios basicos	\$ 2.900,00	\$ 3.059,40	\$ 3.119,98	\$ 3.181,75	\$ 3.244,75
Mantenimiento de camion y combustible	\$ 580,00	\$ 367,13	\$ 374,40	\$ 381,81	\$ 389,37
Suministros de oficina	\$ 1.130,00	\$ 1.223,76	\$ 1.247,99	\$ 1.272,70	\$ 1.297,90
Horarios profesionales contador	\$ 650,00	\$ 611,88	\$ 624,00	\$ 636,35	\$ 648,95
Mantenimiento de la maquinaria y equipo	\$ 34.107,38	\$ 40.463,09	\$ 41.301,70	\$ 42.157,70	\$ 43.031,43
Sueldos administrativos y ventas	\$ 49.033,50	\$ 53.679,70	\$ 54.780,00	\$ 55.902,86	\$ 57.048,75
Redes sociales	\$ 1.056,00	\$ 1.076,91	\$ 1.098,23	\$ 1.119,98	\$ 1.142,15
Página Web	\$ 800,00	\$ 80,00	\$ 81,58	\$ 83,20	\$ 84,85
Stand y ferias	\$ 840,00	\$ 856,63	\$ 873,59	\$ 890,89	\$ 908,53
Obsequio	\$ 6.651,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flyers y material P.O.P	\$ 300,00	\$ 305,94	\$ 312,00	\$ 318,18	\$ 324,48
Degustaciones	\$ 1.820,52	\$ 1.856,57	\$ 1.893,33	\$ -	\$ -
GASTOS OPERACIONALES	\$ 108.858,10	\$ 112.255,98	\$ 114.418,11	\$ 113.960,47	\$ 116.174,01

- Política de pago: la compra de la materia prima e insumos para elaborar la mermelada se realiza en el 40% de contado y 60% a crédito a 30 días.
- Política de cobro: la relación con los puntos de venta de la mermelada que son tiendas, ferias artesanales y micro mercados, se realiza con una política de crédito de 80% de contado y 20% a un plazo de 30 días.
- Manejo de inventarios: el manejo de inventarios considerado es del 25% para productos terminados, y un 50% para materia prima, de las ventas proyectadas del mes siguiente.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial para el presente proyecto está considerada como el desembolso de dinero que se utilizará para la adquisición de activos fijos, capital de trabajo, gastos de constitución y puesta en marcha y el inventario de la materia prima, siendo un total de \$58.345, 95.

Tabla No. 18: Detalle inversión inicial

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	\$ 44.910,00
Capital de trabajo	\$ 8.002,76
Gastos de constitucion	\$ 3.908,00
Inventario materia prima	\$ 1.525,19
Total Inversion	\$ 58.345,95

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo se calcula en base al estado de flujo de efectivo mensual, con el fin de equilibrar los ingresos y egresos de la empresa, en su fase inicial. Este valor alcanza un valor de \$ 8.002,76 y es empleado en la compra de materia prima inicial y en cubrir la necesidad de liquidez en los primeros meses.

Tabla No. 19: Capital de trabajo

Costos y gastos operacionales	\$ 204.686,93
(-) depreciaciones	\$ 6.839,33
Salida de efectivo	\$ 197.847,60
Recuperacion de ventas	\$ 189.844,84
Capital de trabajo	\$ 8.002,76

7.2.3 Estructura de capital

La forma de financiar la inversión inicial del proyecto se ha considerado un 80% mediante la aportación de capital propio por parte de los socios y el 20% restante mediante la obtención de una deuda a largo plazo que se lo obtendrá en un banco privado a una tasa de interés del 9,33%.

Tabla No. 20: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	80%	\$ 46.676,76
Deuda	20%	\$ 11.669,19
Total		\$ 58.345,95

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados permite conocer la operación del proyecto en cuanto a las ventas, costos y gastos, pago de impuestos e intereses y reflejar las utilidades o pérdidas proyectadas en cada uno de los años. Se puede apreciar que en el año 1 se obtiene una pérdida, mientras que a partir del año 2 existen utilidades con una tendencia de crecimiento.

Tabla No. 51: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 190.117,05	\$ 219.287,62	\$ 252.927,50	\$ 449.472,71	\$ 517.859,28
Costo de ventas	\$ 95.828,84	\$ 105.207,11	\$ 113.933,36	\$ 184.059,49	\$ 200.450,26
Utilidad bruta en ventas	\$ 94.288,21	\$ 114.080,51	\$ 138.994,14	\$ 265.413,22	\$ 317.409,03
Total costos y gastos	\$ 204.686,93	\$ 217.463,08	\$ 228.351,47	\$ 298.019,96	\$ 316.624,27
Utilidad antes de Intereses	\$ (14.569,88)	\$ 1.824,53	\$ 24.576,03	\$ 151.452,75	\$ 201.235,02
Intereses	\$ 1.007,95	\$ 820,83	\$ 615,47	\$ 390,12	\$ 142,82
Utilidad despues de interes	\$ (15.577,84)	\$ 1.003,71	\$ 23.960,56	\$ 151.062,63	\$ 201.092,20
15% participación trabajadores	\$ -	\$ 150,56	\$ 3.594,08	\$ 22.659,39	\$ 30.163,83
Utilidad antes de impuestos	\$ (15.577,84)	\$ 853,15	\$ 20.366,47	\$ 128.403,24	\$ 170.928,37
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 187,69	\$ 4.480,62	\$ 28.248,71	\$ 37.604,24
Utilidad neta	\$ (15.577,84)	\$ 665,46	\$ 15.885,85	\$ 100.154,53	\$ 133.324,13

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra la composición de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. El grupo de activo está compuesto de los activos corrientes y no corrientes. Los pasivos lo comprenden las deudas a corto y largo plazo. Mientras que el patrimonio está compuesto del capital social más las utilidades retenidas. El pasivo disminuye en la medida que se amortiza el crédito, mientras que el patrimonio se incrementa en el mismo valor en los años proyectados.

Tabla No. 22: Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 58.345,95	\$ 47.722,80	\$ 46.953,26	\$ 61.763,91	\$ 167.073,64	\$ 300.023,45
Corrientes	\$ 13.435,95	\$ 9.652,13	\$ 15.721,92	\$ 37.371,91	\$ 148.787,64	\$ 287.843,45
Efectivo	\$ 13.435,95	\$ 2.424,89	\$ 7.592,95	\$ 25.704,57	\$ 133.019,66	\$ 279.749,60
Cuentas por cobrar		\$ 3.499,13	\$ 4.036,87	\$ 7.176,04	\$ 8.268,88	\$ -
Inventario de materia prima		\$ 1.312,47	\$ 1.442,09	\$ 1.614,68	\$ 2.779,84	\$ 2.951,12
Inventario de Producto terminado		\$ 2.065,69	\$ 2.265,50	\$ 2.454,29	\$ 3.978,04	\$ 4.329,52
Inventario de suministros		\$ 349,95	\$ 384,51	\$ 422,34	\$ 741,21	\$ 813,21
No Corrientes	\$ 44.910,00	\$ 38.070,67	\$ 31.231,33	\$ 24.392,00	\$ 18.286,00	\$ 12.180,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 44.910,00	\$ 44.910,00	\$ 44.910,00	\$ 44.910,00	\$ 44.910,00	\$ 44.910,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 6.839,33	\$ 13.678,67	\$ 20.518,00	\$ 26.624,00	\$ 32.730,00
PASIVOS	\$ 11.669,19	\$ 16.623,87	\$ 15.188,87	\$ 14.113,68	\$ 19.268,88	\$ 18.894,56
Corrientes	\$ -	\$ 6.876,00	\$ 7.549,46	\$ 8.788,06	\$ 16.482,42	\$ 18.894,56
Cuentas por pagar		\$ 6.876,00	\$ 7.331,52	\$ 7.843,13	\$ 11.535,51	\$ 12.363,12
15% Trabajadores		\$ -	\$ 90,18	\$ 391,01	\$ 2.047,00	\$ 2.702,67
Impuestos por pagar		\$ -	\$ 127,76	\$ 553,93	\$ 2.899,91	\$ 3.828,78
No Corrientes	\$ 11.669,19	\$ 9.747,87	\$ 7.639,42	\$ 5.325,61	\$ 2.786,46	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 11.669,19	\$ 9.747,87	\$ 7.639,42	\$ 5.325,61	\$ 2.786,46	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 46.676,76	\$ 31.098,93	\$ 31.764,38	\$ 47.650,23	\$ 147.804,76	\$ 281.128,89
Capital	\$ 46.676,76	\$ 46.676,76	\$ 46.676,76	\$ 46.676,76	\$ 46.676,76	\$ 46.676,76
Utilidades retenidas		\$ (15.577,84)	\$ (14.912,38)	\$ 973,47	\$ 101.128,00	\$ 234.452,12
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 58.345,95	\$ 47.722,80	\$ 46.953,26	\$ 61.763,91	\$ 167.073,64	\$ 300.023,45

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra los 3 flujos correspondientes: flujo operacional, flujo de inversión, flujo de financiamiento. Las variaciones respectivas permiten determinar el valor del efectivo disponible que se tendrá en cada uno de los años y por lo tanto posibilitará contar con liquidez para cubrir las obligaciones a corto y largo plazo.

Tabla No. 23: Estado de flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$ -9.089,74	\$ 7.276,51	\$ 20.425,42	\$ 109.854,25	\$ 149.516,39
Utilidades neta		\$ (15.577,84)	\$ 665,46	\$ 15.885,85	\$ 100.154,53	\$ 133.324,13
Depreciaciones		\$ 6.839,33	\$ 6.839,33	\$ 6.839,33	\$ 6.106,00	\$ 6.106,00
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 6.876,00	\$ 673,45	\$ 1.238,61	\$ 7.694,36	\$ 2.412,14
Incremento activos	\$ -	\$ (7.227,24)	\$ (901,73)	\$ (3.538,37)	\$ (4.100,63)	\$ 7.674,13
Actividades de inversión	\$ (44.910,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (44.910,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	58.345,95	-1.921,32	-2.108,45	-2.313,80	-2.539,16	-2.786,46
Deuda a largo plazo	11.669,19	-1.921,32	-2.108,45	-2.313,80	-2.539,16	-2.786,46
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 46.676,76	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 13.435,95	\$ -11.011,06	\$ 5.168,06	\$ 18.111,62	\$ 107.315,10	\$ 146.729,93
Efectivo inicial	0	\$ 13.435,95	\$ 2.424,89	\$ 7.592,95	\$ 25.704,57	\$ 133.019,66
Efectivo final (flujo)	\$ 13.435,95	\$ 2.424,89	\$ 7.592,95	\$ 25.704,57	\$ 133.019,66	\$ 279.749,60

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Los resultados del flujo de caja permitirán conocer la factibilidad de realización del proyecto una vez descontados a una tasa WACC. En el año 0 se muestra la

inversión inicial, mientras que del año 1 al 5 son las variaciones del flujo de efectivo operacional, el capital del trabajo neto y los gastos de capital.

Tabla No. 24: Flujo de caja proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(58.345,95)	(49.049,09)	(20.050,63)	16.753,38	179.684,86	268.036,90

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

El flujo de caja del inversionista permite conocer los flujos reales que tendrán los socios del proyecto por la aportación del capital realizado. Esto significa que de los flujos de caja del proyecto serán descontados el valor del crédito bancario como la amortización del capital e intereses. Estos flujos serán descontados a una tasa CAPM para determinar la factibilidad de realizar la inversión por parte de los socios.

Tabla No. 25: Detalle flujo de caja inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(58.345,95)	(49.049,09)	(20.050,63)	16.753,38	179.684,86	268.036,90
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(46.676,76)	(50.753,52)	(21.635,77)	15.299,15	178.374,30	266.883,99

7.4.1 Cálculo tasa de descuento

Tabla No. 26: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	2,86%
Tasa de mercado	6,54%
Beta de la industria	0,60
Riesgo país	5,66%
Costo de capital CAPM	10,73%
Tasa impositiva	36,25%
% deuda	20%
% capital propio	80%
Costo de deuda (Tasa de interes)	9,33%
WACC	9,77%

Las tasas de descuento a aplicarse y que se determinaron mediante los indicadores financieros vigentes a la fecha, dan como resultado un WACC de 9,77% y un CAPM de 10,73%.

7.4.2 Criterios de valoración

Los criterios de valoración que permiten identificar la factibilidad del proyecto son VAN, TIR, período de recuperación e índice de rentabilidad. De acuerdo a los resultados arrojados se determinó que el proyecto es factible debido a que el VAN es de \$184.913,05, TIR DE 39,69% superior a la tasa WACC de 9,77%, un índice de rentabilidad de \$4,17 por cada 1 dólar de inversión y un período de rentabilidad de 4,26 años. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No. 27: Valoración del proyecto

CRITERIOS DE VALORACION		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 184.913,05	\$ 180.106,86
TIR	39,69%	42,91%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4,26	4,28
IR	\$ 4,17	\$ 4,86

7.5 Índices financieros

Tabla No. 28: Índices financieros

DETALLE	INDICES FINANCIEROS						Industria
	0	1	2	3	4	5	
Liquidez	\$ -	\$ 1,40	\$ 2,08	\$ 4,25	\$ 9,03	\$ 15,23	18,52
Capital de trabajo	\$ 13.435,95	\$ 2.776,13	\$ 8.172,47	\$ 28.583,85	\$ 132.305,22	\$ 268.948,89	
Endeudamiento	20,00%	34,83%	32,35%	22,85%	11,53%	6,30%	56%
ROI		-32,6%	1,4%	25,7%	59,9%	44,4%	17,23%
ROE		-50,09%	2,09%	33,34%	67,76%	47,42%	23,14%
Margen neto		-8,19%	0,30%	6,28%	22,28%	25,75%	23,52%
Margen bruto		-7,66%	0,83%	9,72%	33,70%	38,86%	36,84%
Rotacion de activos		3,98	4,67	4,10	2,69	1,73	2,5

El proyecto cuenta con liquidez en cada uno de los años y comparándose con el promedio de la industria se encuentra por debajo, esto significa que si se puede cubrir las obligaciones a corto plazo.

El endeudamiento total muestra una tendencia descendente a partir del segundo año, debido al pago del crédito que se amortiza en el año 5. El endeudamiento se encuentra por debajo del promedio de la industria.

Respecto a los márgenes de ganancia tanto neto como bruto, se aprecia resultados positivos a partir del segundo año y con una tendencia de crecimiento, que comparándose con la industria se encuentran por debajo.

El rendimiento de la inversión ROI y el ROE muestran valores positivos a partir del año 2, y con una tendencia de crecimiento hacia el año 5, superior al promedio de la industria.

8. CONCLUSIONES

El presente documento determino que existe una factibilidad favorable a desarrollar una mermelada artesanal de guanábana y que será comercializada en la zona norte de la ciudad de Quito, a través de puntos de venta ubicados en tiendas, micro mercados y ferias artesanales.

El análisis de los factores externos concluye que existen oportunidades valiosas que impulsan la idea de negocios, estos son relacionados con el crecimiento de la industria, disponibilidad de proveedores y comportamiento del consumidor al momento de adquirir sus alimentos, es por ello, que el proyecto se enfoca en resaltar las cualidades y atributos del producto frente a los productos sustitutos en un mercado que es altamente competitivo.

En la identificación de las necesidades del consumidor se pudo conocer que el mercado demanda mermeladas para consumirlo en horas de la mañana con el desayuno y en la tarde junto con el café, acompañado de galletas, tostadas o pan. Adicionalmente, se pudo conocer que los consumidores tienen una importante valoración por el uso de productos orgánicos para elaborar alimentos. Como principal atributo de la mermelada se idéntico que es la textura y la calidad del envase.

La estrategia de mercadeo para la comercialización de la mermelada es la diferenciación, de esta manera se posiciona en la mente del consumidor como un producto de origen orgánico y elaborado de manera artesanal. La marca seleccionada es Guannona, que es la mezcla de la principal característica de una mermelada que es la dulzura y el nombre científico de la guanábana. La estrategia de distribución se basa en la entrega a puntos de venta ubicados en la zona norte de la ciudad de Quito.

La estructura organizacional de la empresa se fundamenta en el proceso generador de valor que es la producción de la mermelada, es por ello, que el área de operaciones cuenta con tres personas, siendo el departamento más numeroso de la empresa, esta área se encuentra bajo la coordinación de un perfil con experiencia en manejo de actividades de compras, negociación con proveedores y control de calidad en la materia prima y en el producto terminado.

El desarrollo del plan financiero determina una inversión inicial de \$ 58.345,95, capital de trabajo \$ 8.002,76 y gastos de constitución \$ 3.908. Esta cantidad de dinero es financiada por los accionistas en el 80% (\$ 46.676,76) y la solicitud de un préstamo bancario por el 20% restante (\$ 11.669,19). La obtención de estos resultados permite obtener un VAN de \$184.913,05 y una tasa interna de retorno 39,69%, lo que verifica que el proyecto a ejecutarse es rentable.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- BNP Media. (2019). *Inocuidad Alimentaria*. Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/topics/2648-inocuidad-alimentaria>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2018). *ANTECEDENTES Y SITUACIÓN DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--2dv2qztMx18Z8afERgldi/view>
- CAPEIPI. (2019). *Sector Alimenticio*. Obtenido de <https://www.capeipi.org.ec/>, <http://alimenticio.capeipi.org.ec/>
- Corporación La Favorita. (2018). *www.cfavorita.ec*. Obtenido de www.cfavorita.ec: <https://www.cfavorita.ec/b2b/pages/index.jsf>
- Díaz, A. (2015). *Análisis del comportamiento del consumidor en la toma de decisiones de compra de productos alimenticios*. Quito: PUCE.
- Distribuidora Casto. (2019). *Productos*. Obtenido de <https://www.icc.com.ec/>
- Economipedia. (2019). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Ecuaguanabana. (2019). *www.ecuaguanabana.com*. Obtenido de www.ecuaguanabana.com: <http://www.ecuaguanabana.com/politicas>
- Facebook business. (9 de mayo de 2019). *Compra anuncios de Facebook sea cual sea tu presupuesto*. Obtenido de <https://www.facebook.com/business/ads/pricing>
- Food Pack Summit . (20 de 04 de 2015). *www.packaging.enfasis.com*. Obtenido de www.packaging.enfasis.com: <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/72125-fabricantes-se-centran-nuevos-sabores-y-crear-experiencias>

- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Industria alimenticia. (2019). *Inocuidad alimenticia*. Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/topics/2648-inocuidad-alimentaria>
- Instagram business. (9 de mayo de 2019). *Consolida tu empresa en Instagram*. Obtenido de https://business.instagram.com/advertising?locale=es_LA
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito: INEC. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (8 de marzo de 2019). *Índice de precios al consumidor*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/Boletin_tecnico_03-2019-IPC.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *MARKETING*. México: Pearson education.
- Líderes. (2018). *La capacidad instalada de las Mipymes se encuentra a la baja*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/capacidad-mipymes-produccion-precio-ventas.html>
- Municipio de Quito. (2018). *Ferias inclusivas. Municipio de Quito*, 5-6.
- Psicología y mente. (2018). *Psicología del color: significado y curiosidades de los colores*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/miscelanea/psicologia-color-significado>

- Registro Sanitario. (2019). *Etiquetado tipos semáforo en productos alimenticios*. Obtenido de <http://www.registrosanitarioec.com/etiquetado-tipos-semaforo-productos-alimenticios/>
- SEO Quito. (2018). *Comercio electrónico en el Ecuador*. Obtenido de <https://seoquito.com/comercio-electronico-en-ecuador/>
- Servicios Rentas Internas. (30 de enero de 2018). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de compañías. (2019). *Portal de información compañías por actividad económica*. 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%27Companias%20por%20Actividad%2
- Superintendencia de Compañías. (1999). Ley de Compañías. Registro Oficial 312 de 5 de noviembre de 1999. Recuperado el 15 de Diciembre de 2017
- Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Talia Berrones. (28 de febrero de 2018). *www.expreso.ec*. Obtenido de www.expreso.ec:
<https://www.expreso.ec/suplementos/semana/guayaquil-salud-alimentosorganicos-nutricion-negocios-salud-tendencia-LF2007058>
- Velastegui. (2016). *REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj4ZrxrczjAhUND60KHVEXD0MQFjAAegQICRAC&url=https://www.controlsanitario.gob.ec%2Fwp->

content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2014%2F08%2FREGLAMENTO
-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTO

ANEXOS

ENTREVISTA A EXPERTOS

FICHA METODOLÓGICA

	Experto 1	Experto 2
Nombre y apellido	Mary Ávila	Nancy Arboleda
Edad	32 años	30 años
Profesión	Ingeniera Agroindustrial y alimentos	Agrónoma
Ocupación	Elaboración postres y dulces	Producción mermeladas artesanales
Experiencia	7 años	5 años
Duración entrevista (minutos)	30 minutos	45 minutos
Lugar	Quito	Quito
Ubicación	Carcelén	Condado
Tipo entrevista	Presencial	Presencial

PREGUNTAS

1. ¿Existen incentivos por parte del Gobierno para la creación de empresas dedicadas a la elaboración de productos artesanales?
2. ¿En los últimos años cuál ha sido la tendencia hacia el consumo de mermeladas artesanales?
3. ¿Considera que los nuevos hábitos alimenticios afectan al consumo de mermeladas?
4. ¿Hay sabores de mermeladas que predominan en las preferencias del consumidor?
5. ¿La utilización de endulzantes no tradicionales (stevia, miel, splenda) puede disminuir el tiempo natural de conservación de una mermelada?
6. ¿Cree usted que una mermelada artesanal de guanábana sea atractiva para los consumidores?
7. ¿Considera rentable colocar una mermelada artesanal a un precio superior al de una mermelada industrial?
8. ¿Cuáles cree usted que son los puntos de venta más adecuados para comercializar una mermelada artesanal?
9. ¿Por qué canales de comunicación considera que el cliente prefiere recibir información sobre una mermelada?

FOCUS GROUP

FICHA METODOLÓGICA

Tamaño del grupo:	10 personas. 3 hombres y 7 mujeres. Edad entre 14 y 57 años
Composición del grupo:	Clientes finales y posibles decisores de compra
Entorno físico:	Atmósfera relajada e informal
Duración:	1 hora
Registro:	Grabación con audio y vídeo
Lugar:	Carcelén

Parte I

BIENVENIDA

Buenos días agradezco a todos ustedes por haberse dado el tiempo para participar en esta actividad de uso exclusivamente académico, cuya finalidad es recolectar información relevante para la elaboración de una mermelada artesanal de guanábana y su posible aceptación en el mercado, a través de las percepciones y opiniones que nos puedan brindar.

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

1. Nombre
2. Edad
3. Ocupación

BREVE INTRODUCCIÓN

La guanábana es un producto que posee un gran sabor, acompañado de vitaminas A, B y C, fibra, potasio. Por tales cualidades surge la idea de crear un producto nuevo en esta presentación.

A continuación voy a realizar una serie de preguntas a cada uno de ustedes, esperando las sepan responder con total sinceridad.

Parte II

¿Forman parte de su consumo habitual las mermeladas?

¿Qué usos le da usted a la mermelada?

¿Quiénes en su familia son los que más consumen mermelada?

¿Cuántos frascos de mermelada consume al mes?

¿Considera que por su contenido de azúcar una mermelada podría afectar su salud? ¿Qué recomendaciones daría usted para que eso no ocurra?

Parte III

DEGUSTACIÓN

¿Qué tal les pareció el sabor y textura del producto?

¿Qué factores determinarían la compra?

¿En qué lugar les gustaría poder adquirirla?

¿Qué precio estarían dispuestos a pagar por un frasco de 290 gramos de contenido neto?

¿Qué tipo de promociones le gustaría que tenga el producto?

Parte IV

¿Qué mejoras recomendarían para el producto?

¿Recomendaría este producto?

ENCUESTA

El objetivo de la presente encuesta, es determinar la aceptación de un nuevo producto dentro de los hogares del Sector Norte de la ciudad de Quito, por tal motivo lo invitamos cordialmente a que nos brinde 5 minutos de su tiempo y nos proporcione información la cual será para uso exclusivamente académico y confidencial.

1. ¿Cuál es su ingreso familiar mensual?

Menor a \$ 400

Entre \$ 401 – \$ 800

Entre \$ 801 – \$ 1600

Mayor \$ 1601

2. ¿Consume mermelada?

Si

No

3. Ordene según su importancia, siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante, los atributos que influyen en su decisión de compra de una mermelada.

	1	2	3	4	5
Sabor					
Cantidad					
Precio					
Durabilidad					
Nivel de azúcar					

4. ¿Qué tipo de material considera es el más adecuado para un envase de mermelada?

Vidrio

Plástico

Lata

5. ¿Cuántos frascos de mermelada consume al mes?

Solo uno

De dos a tres

De tres a cuatro

Más de cuatro

Los sabores tradicionales de una mermelada han sido ofertados en el mercado durante mucho tiempo, pero se imagina usted poder consumir una mermelada elaborada en base a una receta casera, la cual además es libre de colorantes y saborizantes artificiales.

6. ¿Estaría dispuesto a comprar una mermelada de guanábana?

Si

No

Considerando que el frasco de mermelada tiene un contenido neto de 290 gramos.

7. ¿Qué precio entre \$1,50 y \$3,00 consideraría usted muy barato, que le haría dudar de la calidad del producto y no comprarlo?

8. ¿Qué precio entre \$1,50 y \$3,00 consideraría barato, pero aun así compraría el producto?

9. ¿Qué precio entre \$1,50 y \$3,00 consideraría caro, pero aun así compraría el producto?

10. ¿Qué precio entre \$1,50 y \$3,00 consideraría muy caro, que no compraría el producto?

11. ¿Qué precio entre \$1,50 y \$3,00 sería el precio justo para el producto previamente mencionado?

12. ¿Dónde le gustaría poder comprar la mermelada?

Supermercados

Tiendas de barrio

Mercados

Ferias artesanales

13. ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?

Redes sociales

Correo electrónico

Periódicos

Televisión

Radios

14. Si su respuesta a la pregunta anterior fue redes sociales. ¿Cuál es la que más utiliza?

Facebook

Instagram

Twitter

Snapchat

15. ¿Por qué medios le gustaría recibir información sobre promociones, recetas, beneficios de consumir la mermelada artesanal de guanábana?

Redes sociales

Periódicos

Televisión

Vallas publicitarias

Volantes

16. ¿Qué promociones le incentivarían a comprar la mermelada?

2x1

Descuentos al comprar la segunda unidad

Cupones de descuento

Entrega de un untador por la compra de cada envase de mermelada

