



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

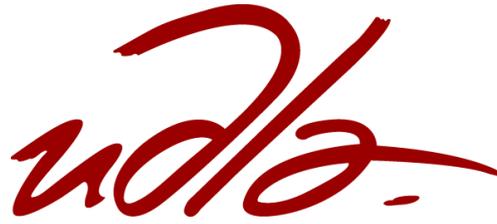
"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE MIEL DE ABEJA CON CANELA Y JENGIBRE PARA LA CIUDAD DE  
QUITO"

AUTOR

Diana Carolina León Pinto

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
MIEL DE ABEJA CON CANELA Y JENGIBRE PARA LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Marketing

Autora:

Diana Carolina León Pinto

Año:

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de miel de abeja con canela y jengibre para la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Diana Carolina León Pinto, en el semestre 2020-10, 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”

---

Msc. José Navarrete Martínez

CI: 1714316500

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de miel de abeja con canela y jengibre para la ciudad de Quito, de la estudiante Diana Carolina León Pinto, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Fausto Villacís Dávila, MBA

CI: 1714196886

## DECLARACIÓN DE AUTORIA 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”

---

Diana Carolina León Pinto

CI: 1716539307

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por ser siempre mi apoyo incondicional, mi pilar y soporte.

A mi tutor el profesor José Navarrete, quien me supo guiar durante el desarrollo de mi proyecto.

A Dios por permitirme cumplir cada objetivo de vida.

## **DEDICATORIA**

Dedico mi proyecto a mis padres, a mi hermana y a mi sobrina María Eduarda, quienes me han acompañado durante cada paso de mi vida; por ser mi inspiración y mis ganas de cumplir cada objetivo.

A mis abuelos, quienes desde el cielo me acompañan con sus bendiciones, y con quienes quisiera compartir cada logro.

A toda mi familia, quienes a lo largo de mi vida me han apoyado siempre.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Justificación del Trabajo</b>	<b>1</b>
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
<b>2. ANALISIS ENTORNOS</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Análisis externo</b>	<b>2</b>
2.1.1 Entorno externo (Político, Económico, Social, Tecnológico) PEST	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	7
<b>2.2 Análisis interno (Matriz EFE)</b>	<b>10</b>
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Justificación de la investigación</b>	<b>11</b>
3.1.1 Problema de investigación	12
3.1.2 Preguntas de investigación	12
3.1.3 Objetivos de la investigación	12
3.1.4 Segmentación de clientes	13
<b>3.2 Metodología de la investigación</b>	<b>13</b>
3.2.1 Investigación cualitativa	13
3.2.2 Investigación cuantitativa	20
<b>3.3 Análisis hipótesis</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Conclusiones del análisis del cliente</b>	<b>24</b>
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>26</b>
<b>5. PLAN DE MARKETING</b>	<b>28</b>
<b>5.1 Estrategia general de marketing</b>	<b>28</b>
<b>5.2 Mercado objetivo</b>	<b>28</b>
<b>5.3 Propuesta de valor</b>	<b>29</b>
5.3.1 Ventaja competitiva	30
5.3.2 Estrategia de posicionamiento	31
<b>5.4 Mezcla de marketing</b>	<b>31</b>
5.4.1 Producto	31
5.4.2 Precio	35

5.4.3	Plaza.....	36
5.4.4	Promoción .....	37
<b>6.</b>	<b>PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>41</b>
<b>6.1</b>	<b>Misión.....</b>	<b>41</b>
<b>6.2</b>	<b>Visión .....</b>	<b>41</b>
<b>6.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>41</b>
6.3.1	Objetivos a mediano plazo .....	41
6.3.2	Objetivos a largo plazo .....	41
<b>6.4</b>	<b>Plan de operaciones.....</b>	<b>42</b>
6.4.1	Cadena de valor .....	42
<b>6.5</b>	<b>Procesos de la empresa .....</b>	<b>44</b>
6.5.1	Mapa de procesos .....	44
6.5.2	Flujograma de procesos .....	44
<b>6.6</b>	<b>Estructura Organizacional .....</b>	<b>49</b>
6.6.1	Estructura Legal de la empresa.....	49
6.6.2	Diseño Organizacional y Organigrama .....	50
<b>7.</b>	<b>Evaluación Financiera .....</b>	<b>52</b>
<b>7.1</b>	<b>Proyección de Ingresos, gastos y costos del proyecto .</b>	<b>52</b>
7.1.1	Proyección de Ingresos .....	52
7.1.2	Proyección de costos y gastos .....	53
<b>7.2</b>	<b>Inversión Inicial, capital del trabajo y estructura de capital .....</b>	<b>54</b>
7.2.1	Inversión Inicial y capital del trabajo .....	54
7.2.2	Estructura de capital .....	55
<b>7.3</b>	<b>Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujos de efectivo y flujo de caja .....</b>	<b>55</b>
7.3.1	Proyección de estado de resultados.....	55
7.3.2	Estado de situación financiera.....	56
7.3.3	Estado de flujo de efectivo.....	57
7.3.4	Flujo de caja del proyecto.....	58

<b>7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración</b> .....	<b>58</b>
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	<b>58</b>
7.4.2 Tasa de descuento .....	<b>59</b>
7.4.3 Criterios de valoración .....	<b>59</b>
<b>7.5 Indicadores financieros</b> .....	<b>61</b>
<b>8. Conclusiones</b> .....	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>65</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>70</b>

## RESÚMEN

En el presente plan de negocios se presenta a continuación la posibilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre: "Akawara". Este producto se enfoca en incentivar la producción nacional, y explotar esta potencial industria de la apicultura en el Ecuador. Por otro lado, el objetivo de este proyecto es entregar a los consumidores un producto natural, rico en vitaminas, siendo además un energizante natural y, que pueda ser consumido acompañado de cualquier tipo de alimentos y bebidas.

Se busca a través de este plan, determinar la factibilidad de ingresar este nuevo producto en el mercado quiteño, en un analizado segmento de mercado de personas entre 18 a 60 años de segmento socio económico medio-alto. Este proyecto a realizar surge de la creciente tendencia del consumo de productos naturales de las personas que habitan en la ciudad de Quito, así como su deseo de disminuir el consumo de azúcar refinada, por lo que este producto completo ofrece ser un endulzante natural beneficioso para sus consumidores.

El canal de distribución para la comercialización del producto es a través de las grandes cadenas de supermercados y esto se determinó posterior a la investigación de mercados realizada en donde los encuestados y entrevistados prefirieron este canal para adquirir el producto. Para poder llegar al consumidor, se desarrollaría un plan de marketing completo, en el cual se desarrollan las 4ps para que el desarrollo del producto.

La inversión inicial para este emprendimiento será de \$118.797,35, el cual será financiado con \$71.278,41(60% de la inversión), y el aporte propio será de \$47.518,94 (40% de la inversión). Por otro lado, la empresa dispone de un capital de trabajo de \$61.000,00, lo que permitirá no poner en riesgo la liquidez de la empresa, ya que este capital busca eliminar el déficit de liquidez durante 1 año. El resultado obtenido de este proyecto es favorable, ya que la valoración financiera determina que el proyecto es viable, ya que el VAN y TIR se encuentran positivos, por lo que generan utilidades para sus accionistas.

## **ABSTRACT**

This business plan presents the possibility of creating a company producing and marketing a product based on bee honey with cinnamon and ginger: 'Akawara'. This product is focused on stimulating national production and exploiting this potential beekeeping industry in Ecuador. On the other hand, the objective of this project is to deliver to the consumers a natural product, rich in vitamins, being also a natural energizer and, that can be consumed accompanied by any type of food and drinks.

This plan seeks to determine the feasibility of introducing this new product into the Quito market, in an analyzed market segment of people between 18 and 60 years of age in the medium-high socioeconomic segment. This project arises from the growing trend of consumption of natural products of people living in the city of Quito, as well as their desire to reduce consumption of refined sugar, so this whole product offers a natural sweetener beneficial to consumers.

The distribution channel for the commercialization of the product is through the large supermarket chains and this was determined after the market research carried out where respondents and interviewees preferred this channel to acquire the product. In order to reach the consumer, a complete marketing plan would be developed, in which the 4ps would be developed for the development of the product.

The initial investment for this venture will be \$118,797.35, which will be financed with \$71,278.41 (60% of the investment), and the own contribution will be \$47,518.94 (40% of the investment). On the other hand, the company has working capital of \$61,000.00, which will not put the company's liquidity at risk, since this capital seeks to eliminate the liquidity deficit for 1 year. The result obtained from this project is favorable, since the financial valuation determines that the project is viable, since the NPV and IRR are positive, thus generating profits for its shareholder.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del Trabajo**

Con el transcurso de los años, el Ecuador ha formado parte a una creciente demanda de productos naturales que se puede identificar a simple vista, pues el cuidado de la salud hoy en día es un aspecto fundamental para la vida de las personas. En consecuencia, se genera esta idea de negocio la cual se basa en un producto que brinde una fuente natural de vitaminas, que impulse a un mejor estilo de vida de los consumidores.

La miel es un producto natural que proviene de las abejas, el cual es utilizado para su consumo en diversas presentaciones. La miel de abeja se conoce por su variedad de propiedades como: Mejorar la memoria, proporcionar nutrientes, energizante natural, entre otros (Ecoosfera, 2014). Cabe mencionar, que, según el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ecuador es un país con gran potencial para la apicultura. Menciona, además, que el país podría proyectarse como uno de los primeros países productores de miel de abeja en Sudamérica. Actualmente existen cerca de 19.155 colmenas en Ecuador y 2.622 en Pichincha y de ellas únicamente existen aproximadamente 912 explotaciones apícolas por lo que a través de un plan estratégico se busca aprovechar esta oportunidad y fortalecer la población apícola (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018). En la ciudad de Quito existen varias marcas de miel de abeja, sin embargo, no se ha identificado alguna marca de producto de miel de abeja con canela y jengibre. La idea de la creación de este producto se basa en la mezcla de la miel de abeja con la canela, pues esta se destaca por sus propiedades antisépticas, antiinflamatorias en casos de problemas respiratorios (Revista de Salud y Bienestar, 2019); y por otro lado el jengibre es una planta medicinal la cual ayuda a combatir afecciones respiratorias, problemas digestivos, acelera el metabolismo (Ecocosas, 2019). Además de ser una mezcla con un sabor agradable para el gusto, esta puede ser utilizado en comidas o para endulzar bebidas sin sacarosa. Por lo que, a través de este producto multifuncional, se busca brindar a los quiteños una fuente natural para el cuidado de la salud, así como explotar el potencial apícola del país e incentivar la producción nacional.

### 1.1.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la elaboración y comercialización de miel de abeja con canela y jengibre para la ciudad de Quito, y, a través del presente trabajo determinar la factibilidad del negocio.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar la oportunidad de negocio a través de un estudio exhaustivo basado en el análisis del cliente tanto como del entorno.
- Determinar preferencias, gustos de los consumidores para conocer la aceptación del producto y poder introducirlo en el mercado.
- Demostrar la viabilidad del proyecto a través de una correcta evaluación financiera.
- Realizar un plan de marketing de manera que se pueda identificar las estrategias adecuadas con el objetivo de llegar al segmento escogido como mercado meta.

## 2. ANALISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis externo

#### Clasificación de la Industria

En el Ecuador, cualquier producto o servicio que se comercialice debe registrarse bajo un código CIIU, el cual definirá a qué industria pertenece acorde a las actividades económicas que realiza la empresa.

El código CIIU al que pertenece el presente plan de negocios es: Apicultura y producción de cera y miel de abeja. **(A0149.94)** tomado del INEC, 2019.

Y se desglosa de la siguiente manera:

**Tabla 1. Clasificación de la industria**

A01:	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Conexas.
A014:	Ganadería.
A0149:	Cría de otros Animales.
A0149.9:	Cría de otros Animales
A0149.94:	Apicultura y producción de cera y miel de abeja

### 2.1.1 Entorno externo (Político, Económico, Social, Tecnológico) PEST

Muy Positivo
  Positivo
  Negativo
  Muy Negativo

**Tabla 2. Análisis PEST – Ecuador**

Asp.	Variable	Impacto			
<b>POLÍTICO - LEGAL</b>	<b>Regulaciones sanitarias para la elaboración de miel de abeja:</b> La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, se encarga regular las Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos procesados con el fin de garantizar la protección de la seguridad alimentaria de los consumidores. (ARCSA, 2019). Se lo considera un impacto positivo, ya que, sin estas regulaciones, ninguna empresa puede iniciar sus operaciones.	○			
	<b>Incremento de la matriz productiva:</b> Con el convenio de la Unión Europea en conjunto con la SENPLADES, a través del programa PASES II, se busca apoyar financieramente a las PYMES con el fin de consolidar el sistema económico, social y solidario del país. (SENPLADES, 2017). Es un aspecto favorable, ya que el gobierno apoya a las PYMES en el Ecuador.		○		
	<b>Semaforización de alimentos procesados:</b> Desde el año 2015, se puso en marcha en el Ecuador el reglamento sanitario de etiquetado del contenido de alimentos procesados. (ARCSA, 2015). Es un aspecto positivo ya que, genera confianza de los consumidores a los productos que compran.	○			
	<b>Políticas de exoneración de IVA al Sector agroindustrial:</b> Acorde a la Ley para el Fomento Productivo, el sector agroindustrial es uno de los sectores que se beneficia de la exoneración del IVA, con el fin de mejorar la producción nacional y generar empleo. (Pro Ecuador, 2018). Es un aspecto favorable ya que esto permite incrementar la producción ya que disminuye los costos de producción.	○			
	<b>Información disponible de la industria:</b> Acorde a las investigaciones realizadas, se pudo apreciar la falta de información acerca de la industria, y, además, no existe estandarización de los procesos y de la información. Se considera un aspecto negativo, ya que la falta de información necesaria no permite obtener datos reales de la situación actual de la industria.				A
	<b>Bases legales para la constitución de nuevas compañías:</b> Para la creación de nuevas compañías en el Ecuador, estas se deben registrar a la ley de compañías y ser constituidas a través de la Superintendencia de Compañías. (Supercias (Superintendencia de Compañías), 2014). Es un aspecto favorable, ya que la SUPERCIAS brinda apoyo en los procesos de constituciones de nuevas compañías.		○		

ECONÓMICO	<p><b>Índice de Producción de la Industria Manufacturera:</b> Para el año 2017, la variación anual del IPI-M se encontraba en -8,10%, mientras que para el año 2018 el IPI-M terminó con un 8,46%. Es decir, hubo un crecimiento en la producción manufacturera para el año 2018. (INEC, 2019). Es favorable, ya que esto fomenta el aumento de la producción manufacturera.</p>	O		
	<p><b>Crecimiento del PIB nacional:</b> Según datos preliminares del BCE, para el tercer trimestre del 2018, el PIB creció 1,4% en comparación con el 2017. Para el año 2017 el Ecuador cerró con un PIB de 104 mil millones de dólares. (BCE, 2019). Tiene un impacto positivo ya que la economía del país se encuentra en crecimiento.</p>		O	
	<p><b>Producción de Jengibre y Canela:</b> La canela proviene de los árboles canelos, estos se producen en la Amazonía por su clima cálido; se encuentra una gran variedad de producción, y se puede obtener durante todo el año la canela. Por otro lado, el jengibre es un tubérculo que se siembra en las zonas subtropicales del país. Se produce durante todo el año, la cosecha se la realiza generalmente entre 7 a 9 meses posterior a la siembra, y los principales meses de cosecha son de octubre a marzo. Es favorable el tener abundante producción de la materia prima.</p>	O		
	<p><b>Consumo en crecimiento en los hogares:</b> Para el año 2018, el consumo de los hogares aumentó un 2,3%, debido a un aumento de las operaciones de crediticias destinados al consumo ordinario. (Diario El Comercio, 2019). Es un impacto positivo, ya que, al incrementar el poder adquisitivo, aumenta el consumo.</p>		O	
	<p><b>Industria de alimentos en el Ecuador:</b> La industria de alimentos y bebidas en Ecuador representa el 38% la industria manufacturera, siendo esta la que mayor peso tiene en esta industria. (EKOS, 2018). Es favorable, ya que, esta industria es la más representativa en la industria manufacturera, y se encuentra en crecimiento.</p>		O	
	SOCIAL	<p><b>Consumo de miel de abeja en el Ecuador:</b> El consumo de la miel de abeja en Ecuador ha incrementado con el paso de los años. Según un estudio del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Ecuador consume 601 toneladas de miel por año, de las cuales únicamente 200 toneladas se fabrican en el país. (El Telégrafo, 2016). Es positivo ya que la creciente tendencia de consumo de miel de abeja en el país incentiva la producción nacional para disminuir importaciones.</p>	O	
<p><b>Propiedades naturales y nutricionales de la miel de abeja:</b> Es considerada como un producto alimenticio con un gran valor energético, mejora el sistema inmune, es un antibacteriano natural. Según la médica nutrióloga Alegría Dávalos señala que la miel de abeja es un gran alimento que tiene proteínas, aminoácidos, vitaminas y algunos minerales; por otro lado, indica que la sustitución del azúcar por la miel de abeja evita la pérdida de calcio que provoca el azúcar blanca. (Diario El Comercio, 2013). Es un</p>			O	

	aspecto positivo ya que tiene propiedades que benefician a la salud de los consumidores.					
	<b>Tendencias de consumo saludable en el Ecuador:</b> Según un estudio del Observatorio de Healthia Certification, publicado por el Diario El Telégrafo, Ecuador es un país que en los últimos años ha cambiado su estilo de vida más activo haciendo ejercicios, además de sus hábitos de consumo por alimentación saludable. (Diario El Telégrafo, 2015). Es un aspecto positivo, ya que se puede palpar la creciente tendencia de consumo de productos naturales.	O				
<b>TECNOLÓGICO</b>	<b>Mantenimiento periódico de equipos de manejo de colmenas:</b> Según el MAGAP, debe existir un mantenimiento periódico de los equipos, herramientas e instrumentaria utilizada para el manejo del colmenar, con el fin de preservar el cuidado de los productos extraídos de las colmenas. Que, además, busca la preservación del medio ambiente en el que se desarrollan las colmenas. (AGROCALIDAD, 2017). Es un aspecto negativo, ya que los costos de producción aumentan con el mantenimiento periódico de los equipos.			A		
	<b>Creación e implementación de laboratorios nacionales:</b> Según la entidad del Ministerio de Industrias y Productividad, el gobierno creó 10 laboratorios nacionales para controlar la calidad de los productos para fortalecer el Sistema Nacional de Calidad. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015). Es un factor positivo, ya que esto permite mantener un riguroso control de calidad de los productos, en beneficio del consumidor.		O			
	<b>Disponibilidad de maquinaria nacional para manufactura:</b> Para el Ministerio de Industrias y Productividad, se identificó productores nacionales de maquinaria equipada para procesos de manufactura, de manera que los costos serían más bajos frente a maquinaria importada. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015). Es positivo, ya que existe disponibilidad de maquinaria nacional para procesos manufactureros.	O				
	<b>Sistematización de procesos de Control de BPM:</b> Según el Ministerio de Salud Pública, se debe garantizar el cumplimiento de los procedimientos y criterios para lograr la calidad esperada de los productos, a través de una sistematización que contenga control de lote, fechas de elaboración, caducidad y de esta manera cumplir con las BPM. (MSP (Ministerio de Salud Pública), 2017). Es un aspecto negativo, ya que aumentan los costos por la inversión en la sistematización de estos procesos.				A	

### Conclusiones Análisis PEST:

Posterior al análisis PEST realizado, podemos concluir varias cosas importantes. Entre ellas está en lo político, que cualquier empresa manufacturera necesita permiso de funcionamiento del ARCSA, asegurando que se realicen BPM, caso contrario no podrá funcionar; así como la semaforización de los productos de

alimentos o bebidas. Por otro lado, existe un incremento de la matriz productiva ya que se está incentivando financieramente a las PYMES. Además, existe una política de exoneración del IVA para las empresas agroindustriales con el fin de mejorar la producción nacional. Por otro lado, se identifica que existe carencia de información acerca de la industria, por lo que se dificulta encontrar la información necesaria.

En cuanto a lo económico, el índice de producción manufacturera incrementó para el 2018 en 8,46%, por lo que quiere decir que hubo más producción manufacturera en el país; dentro de lo cual creció la industria de alimentos y bebidas y esta representa dentro de la economía el 38% de la industria manufacturera. Cabe mencionar que el PIB y el consumo de los hogares aumentaron para el 2018, por lo que podemos decir que la economía del país se encuentra en crecimiento.

En el ámbito social, en el Ecuador existe una gran oportunidad en la industria apícola, ya que actualmente en el país se encuentra un creciente consumo de la miel de abeja y productos de procedencia natural; esto es sumamente importante, ya que al aprovechar al máximo los recursos de esta industria, las importaciones disminuirían para poder abastecer la necesidad de los consumidores, tomando en cuenta el creciente consumo de miel por sus propiedades para la salud.

En el ámbito tecnológico, existen proveedores de maquinaria de manufactura en el país, por lo que beneficia en cuanto a costos. Sin embargo, necesitan un mantenimiento periódico de los mismos y una sistematización de procesos, por lo que esto significa mayores gastos. También hay creación de laboratorios nacionales de MIPRO para el correcto control de calidad de los productos.

En conclusión, es una gran oportunidad, a pesar de los aspectos negativos, ya que la industria de la miel de abeja se encuentra en crecimiento en el país, impulsado por el creciente consumo del producto y de la tendencia de consumo saludable.

### **2.1.2 Análisis de la industria (Porter)**

Para poder realizar un análisis correcto de la industria a la cual la empresa pertenece, se debe realizar un estudio de las 5 fuerzas de Porter, dónde se analizará: Poder de negociación con los proveedores, clientes; amenaza de productos sustitutos y competidores, y a su vez analizar la rivalidad entre competidores.

#### **1. Poder de negociación de los clientes (Alto):**

En el Ecuador existe una gran cantidad de personas que consumen miel de abeja, ya que según información obtenida de Diario El Telégrafo, en el país se consumen 601 toneladas al año de miel de abeja de las cuales únicamente 200 toneladas son producidas en el país (El Telégrafo, 2016). Cabe mencionar que existen varios productos en el mercado según el código CIIU, y con poca diferenciación. Se debe tomar en cuenta que existe gran variedad de productos nacionales, así como importados por lo que los clientes tienen un alto poder de negociación.

#### **2. Poder de negociación de los proveedores (Bajo):**

En Ecuador, según el MAGAP, existen 19.155 colmenas alrededor de todo el país (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018). Además, se encuentran registrados en Ecuador 1.760 apicultores autorizados, por lo que podemos decir que existe una gran cantidad de proveedores de miel de abeja. El poder de negociación de los proveedores resulta bajo, ya que, debido el volumen de proveedores que hay en el país, se podría elegir cualquiera de ellos para adquirir la materia prima.

Cabe mencionar que, el MAGAP continuamente se encuentra capacitando a nuevos apicultores en el país para que de esta manera puedan ser registrados apicultores autorizados por el SECAP, de manera que cada vez son más los posibles proveedores dentro de esta industria.

#### **3. Amenaza de los nuevos competidores (Media-Alta):**

Dentro del código CIIU al que pertenece esta industria definido por su actividad económica: A0149.94, se identifican 17 competidores en el Ecuador

según la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2019). Se debe recalcar que los apicultores deben ser registrados en el MAGAP para después de una serie de requerimientos y capacitaciones puedan ser registrados como apicultores autorizados y, de esta manera, puedan realizar las prácticas apícolas; además toda empresa dedicada a la apicultura debe cumplir con una serie de reglamentos según la guía de buenas prácticas apícolas del MAGAP. En cuanto a las empresas manufactureras, para procesar la materia prima y obtener el producto final, debe ser autorizado el funcionamiento de la empresa por el ARCSA, donde se regule las buenas prácticas de manufactura y asegure un producto de calidad. Cabe mencionar, que existe también diferentes marcas de miel de abeja que se comercializan en el mercado de manera informal, por lo que también serían competencia en esta industria.

#### **4. Amenaza de productos sustitutos (Media - Alta):**

En Ecuador, la miel de abeja tiene un alto potencial de consumo por todas sus propiedades para el cuidado de la salud, sea tanto medicinales naturales como suplementos alimenticios. Sin embargo, en el mercado existen varios productos sustitutos que pueden ser más baratos que la miel de abeja, como, por ejemplo: mermeladas, jaleas de frutas, jarabe de miel, miel de maple, entre otros. Además, algunas empresas que manejan los productos sustitutos son grandes y ya establecidas en el mercado como Gustadina, por lo que podríamos decir que existe una gran concentración de productos sustitutos, sin embargo, ninguno de estos productos sustitutos beneficia a los consumidores como la miel de abeja.

#### **5. Rivalidad entre competidores (Media):**

Se identifica que la rivalidad entre competidores se considera **MEDIA**, ya que dentro del código CIIU al que pertenece esta industria, acorde a la Superintendencia de compañías existen 17 empresas, de las cuales solamente 4 empresas se localizan en la provincia de pichincha:

**Tabla 3. Competidores industria código CIU**

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA
135096	0992632364001	ABEJAS DEL ECUADOR S.A. ABDESA	GUAYAS
174950	0992843187001	AGRICOLMED S.A.	GUAYAS
37058	0690068974001	ANDINA INDUSTRIAL DEL AGRO ANDIAGRO CIA. LTDA.	CHIMBORAZO
96578	0691717569001	APICARE CIA. LTDA.	CHIMBORAZO
8466	1790629597001	APIMIEL SA	PICHINCHA
182877		BEEKEEPERS OF THE WORLD BEEWORLD S.A.	GUAYAS
131872	0992579560001	BLACK & WHITE INTERNATIONAL S.A. BLACKWHINTSA	GUAYAS
306289	0993015679001	COMERCIALIZADORA APIARIOS HERMANOS LECARO COAPIHELEC S.A.	GUAYAS
303159	1792645107001	COTACACHI HONEYFUND S.A.	PICHINCHA
169807	1792437075001	GAFI BEE PRODUCTORA CIA. LTDA.	PICHINCHA
162513	1792200148001	HONEYBEES S.A.	PICHINCHA
170476	0992816570001	INDOSTRA S.A.	GUAYAS
308810	0993064246001	INDUSTRIA APILCULTURA - APIS-PANDORA S.A.	GUAYAS
708842	1191760901001	INDUSTRIA VILCA CHAZO INVC CIA.LTDA.	LOJA
24785	0990501106001	LABECOL LA ABEJA C LTDA	GUAYAS
176015	0992852313001	MAGNATURE PRODUCTS S.A. PISTERU	GUAYAS
143603		PURA VERDE ECUADOR S.A. ECUAVERPU	GUAYAS

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2019)

Cabe recalcar que, analizando las cuatro fuerzas anteriores, se logra palpar que el poder de negociación de los clientes es alto, debido a la alta concentración de productos que hay, ya que puede ser sensible la elección de compra del consumidor. Por otro lado, es beneficioso para la industria el poder tener una gran cantidad de proveedores de la miel de abeja, gracias a que existen 1760 productores de miel de abeja en el país, por lo que tiene un alto poder de negociación con los proveedores. Considerando la amenaza de nuevos competidores, se debe analizar que de empresas bajo el código CIU, únicamente son 17, sin embargo, existe competencia informal que produce la miel de abeja, por lo que aumenta la competencia, más, al no tener los permisos pertinentes para la producción de miel, no se asegura al consumidor la calidad del producto, por lo que es media - alta la amenaza de nuevos competidores. Para esta industria existe gran cantidad de productos sustitutos diferentes, como por ejemplo mermeladas, jarabes de miel, entre otros; y, además, varias de las empresas ya se encuentran posicionadas en el mercado. Por último, se considera que la rivalidad entre competidores es media, ya se puede inferir que esta industria es bastante competente, existe una gran concentración de productos sustitutos, sin embargo, con un gran potencial de crecimiento por lo que puede ser viable cualquier proyecto.

### Conclusiones Análisis PORTER:

En cuanto al análisis de las fuerzas de Porter, podemos inferir en el poder de negociación con los proveedores, ya que existen más de 1700 apicultores en el país y en pichincha alrededor de 2000 colmenas, por lo que existe una gran cantidad de materia prima para abastecer a la industria.

En cuanto al poder de negociación con los clientes, debido a la gran cantidad de consumidores del producto y el poco abastecimiento de producto nacional, el cliente tiene un poder de negociación alto, esto a que existe una gran variedad de productos sustitutos; pero, por otro lado, las propiedades que ofrece este producto no tienen los productos sustitutos. En esta industria, según la Superintendencia de compañías existen 17 empresas, por lo que es una cantidad considerable, a esto sumado la competencia informal, sin embargo, no existe una gran concentración. Cabe recalcar que se debe cumplir con todos los requerimientos y reglamentos para poder ingresar a esta industria. En resumen, es una industria interesante ya que se encuentra en crecimiento además del producto que se propone, tiene un factor diferenciador por sus componentes y no hay un producto con las mismas características.

### 2.2 Análisis interno (Matriz EFE)

La matriz EFE, nos permite realizar un análisis de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PEST y PORTER, y la reacción ante las mismas.

**Tabla 4. Matriz EFE**

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVE	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				<b>2,05</b>
1	Acuerdo con la Unión Europea para apoyo financiero para PYMES	0,05	3	0,15
2	Alta producción de canela y jengibre en Ecuador	0,09	4	0,36
3	Alto poder de negociación con proveedores de miel de abeja	0,10	4	0,4
4	Creciente consumo de miel de abeja en el país	0,15	4	0,6
5	Disponibilidad de maquinaria nacional para la producción de miel	0,05	3	0,15
6	Barreras de entrada para nuevos competidores	0,07	3	0,21
7	Poca competencia dentro de la industria	0,09	2	0,18
<b>AMENAZAS</b>				<b>0,86</b>

1	Competencia informal en el mercado	0,06	4	0,24
2	Falta de información de la industria	0,04	4	0,16
3	Poco poder de negociación con clientes por su volumen	0,09	1	0,09
4	Gran variedad de productos sustitutos	0,05	2	0,1
5	Competencia establecida en el mercado	0,07	2	0,14
6	Alto consumo de productos importados	0,05	1	0,05
7	Inversión alta en maquinaria tecnológica	0,04	2	0,08
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,91</b>

El resultado total que se obtiene en la matriz EFE es de 2,91, que se encuentra superior a la media de 2,5, por lo que esto representa un resultado positivo, es decir que las oportunidades tienen mayor respuesta sobre las amenazas, lo cual establece que el medio ambiente es favorable para la organización.

Esto a simple vista nos permite analizar que las oportunidades son notablemente mayores que las amenazas, por lo que es un resultado atractivo de esta industria, para la inserción de un nuevo producto con un factor diferenciador frente a la competencia.

Por otro lado, podemos analizar el impacto que tiene las oportunidades dentro de la industria, pues además de ser una industria atractiva, analizar y actuar frente a cada factor permite tener un impulso para sobresalir en esta industria.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Justificación de la investigación**

Gracias al creciente consumo de la miel de abeja en Ecuador, se considera como un mercado potencial para la comercialización de miel de abeja con canela y jengibre. Se busca a través de esta investigación, conocer el nivel de aceptación de este producto en el mercado objetivo que será en la ciudad de Quito, determinar cuál es la conducta del consumidor, y qué es lo que influye al momento de escoger un producto.

Para poder llevar a cabo esta investigación, se utilizará herramientas cualitativas y cuantitativas con encuestas a personas dentro del mercado objetivo, y a su vez, con entrevistas a expertos y a posibles clientes.

### 3.1.1 Problema de investigación

¿Cuál sería nivel de aceptación de la miel de abeja con canela y jengibre en la ciudad de Quito, cuánto estarían dispuestos a pagar, y qué factores influyen para la decisión de compra?

### 3.1.2 Preguntas de investigación

¿Qué características debería tener el producto para que el consumidor decida adquirirlo?

¿Cuánto está dispuesto a pagar el consumidor para la compra del producto?

¿En qué lugares quisieran los consumidores encontrar el producto?

¿A través de qué medio se informan los consumidores para conocer nuevos productos?

### 3.1.3 Objetivos de la investigación

**Objetivo general:** Determinar la aceptación del producto para la comercialización de miel de abeja con canela y jengibre para la ciudad de Quito.

#### Hipótesis general de la investigación

- Ho: Considerando los atributos y beneficios, la miel de abeja con canela y jengibre, es un producto que por lo menos el 60% de las personas encuestadas de 18 a 60 años consumirían.
- Ha: Considerando los atributos y beneficios, la miel de abeja con canela y jengibre, es un producto que menos del 50% de las personas encuestadas de 18 a 60 años consumirían.

#### Objetivos específicos:

1. Identificar si los consumidores están dispuestos a comprar miel de abeja con canela y jengibre.
2. Determinar el precio que están dispuestos a pagar por adquirir el producto.
3. Definir la plaza dónde quisieran adquirir el producto los consumidores.
4. Identificar los medios publicitarios dónde los consumidores prefieran recibir información del producto.

## **Hipótesis de la investigación**

- Ho1: Al menos el 60% de los encuestados estarían dispuestos a comprar miel de abeja con canela y jengibre.
- Ha1: Menos del 50% de los encuestados estarían dispuestos a comprar miel de abeja con canela y jengibre.
- Ho2: Por lo menos el 50% de los encuestados ubican el rango de precios del producto entre \$4 a \$8.
- Ha2: Menos del 30% de los encuestados ubican el rango de precios del producto entre \$4 a \$8.
- Ho3: Al menos el 70% de los encuestados prefieren adquirir su producto en supermercados.
- Ha3: Menos del 50% de los encuestados prefieren adquirir su producto en supermercados.
- Ho4: Al menos el 70% de los encuestados usan las redes sociales como principal medio de comunicación.
- Ha4: Menos del 60% de los encuestados usan las redes sociales como principal medio de comunicación.

### **3.1.4 Segmentación de clientes**

Mujeres y hombres de 18 a 60 años, residentes en la ciudad de Quito, con un nivel económico medio/alto, y que gusten de un producto como lo es la miel de abeja en presentación con canela y jengibre.

## **3.2 Metodología de la investigación**

### **3.2.1 Investigación cualitativa**

La metodología de investigación cualitativa se realizó a través de entrevistas a expertos, los cual se busca recolectar información mediante las opiniones y experiencias de los participantes.

## Entrevista a expertos

**Tabla 5. Perfiles expertos**

	<b>Experto 1:</b>	<b>Experto 2:</b>
<b>Nombre</b>	Sr. Paúl Villamarín	Sr. Marco Pinto
<b>Profesión</b>	Naturópata	Economista
<b>Lugar de trabajo</b>	Centro Naturista “El Polen”	Empresa “Natural Products”
<b>Experiencia</b>	2 años como Naturópata	12 años Propietario de Natural Products
<b>Fecha de la entrevista</b>	Jueves 9 de mayo de 2019	Lunes 20 de mayo de 2019
<b>Duración de la entrevista</b>	10 minutos	16 minutos
<b>Tipo de entrevista</b>	Presencial	Presencial

### Resumen entrevista experto 1:

A través de la entrevista, el experto nos indica que es sumamente importante el cuidado de la salud, el prevenir cualquier enfermedad, esto hábitos se los realiza mejorando con las actividades como ejercicios, alimentación correcta y cuidado. Por otro lado, según sus conocimientos nos comparte las bondadosas propiedades de la miel de abeja. Indica que es un alimento completo con proteínas, vitaminas y minerales y él la recomienda para su consumo. Además, la canela es un receptor de calor el cual se puede utilizar para el tratamiento natural de afecciones virales. El jengibre es un complemento para alimentos.

Considera que sería de gran impacto la elaboración y comercialización de un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre ya que puede utilizar para el cuidado de la salud. Se puede acompañar con alimentos, gracias a la nobleza de sus productos, sus sabores y aromas serían un complemento perfecto. Indica que el consumo de la miel de abeja ha aumentado en los últimos tiempos, debido a que las personas han concientizado el cuidado correcto de la salud, dejando de utilizar productos procesados o con químicos.

Considera que varios médicos naturópatas apoyan el uso de la miel de abeja para personas con diabetes ya que es un producto natural, sin embargo, algunos médicos están en contra. La miel es un endulzante natural.

La calidad, la presentación el precio. La miel de abeja debería presentarse clara, con instrucciones y su contenido claro. Además, considera que la presentación ideal del producto es de 250ml.

El factor determinante es el posicionamiento, las recomendaciones de los productos, la manera en la que se llega al consumidor. En cuanto a la salud, las personas cambian los hábitos de consumo y aumentan las ventas.

La miel de abeja en conjunto con la canela y jengibre se pueden consumir en cualquier momento, sin limitaciones; esto debido a la naturaleza de estos, e indica con estos productos el metabolismo del cuerpo procesa de manera rápida.

Sus recomendaciones fueron que sea constante, que el producto se renueve y sea innovador constantemente, que haya promoción del producto, visitando a los distribuidores y de esta manera mantener relaciones a largo plazo.

### **Resumen entrevista experto 2:**

Manifiesta que junto con su empresa Natural Products lleva ya 12 años incursionando en esta industria, de manera local, así como internacional. Indica que, si se desarrolla más esta industria, podríamos estar al mismo nivel que otros países exportadores de miel de abeja; tomando en cuenta que en el país todo se encuentra a favor de la producción de miel de abeja, tanto el clima, como todos sus factores.

Nos explica que, según su experiencia, la miel de abeja es un producto de creciente consumo en el país, ya que las personas han cambiado sus hábitos de consumo, así también como sus costumbres de alimentación. El factor determinante es el hecho de que las personas quieran disminuir el consumo del azúcar y añadir a su alimentación la miel de abeja como endulzante a sus comidas al ser natural, sin químicos como el azúcar. Considera que este nuevo producto generaría un gran impacto teniendo en un solo producto todo, sería fundamental para el consumo de las personas.

La producción comienza con el proceso de transformación de la miel que en un principio se encuentra en estado sólido y ésta es derretida a base de baño maría, con la ayuda de máquinas (extractor industrial, autoclave, marmita, decantador,

envasadora) para que se pueda filtrar la miel y retirar las impurezas, las cuales son restos de abejas, para su envasado final. Indica que hay 2 variedades de mieles de abeja que son multifloral y con floración de eucalipto. Existe también producciones exóticas como lo es la miel de aguacate o con floración de naranja, esto debido a que los panales se encuentran en este tipo de árboles.

Según su experiencia, las presentaciones que más consumen sus clientes son envases de cristal de 250ml. La miel de abeja es un producto natural que no tiene un tiempo de caducidad. Sin embargo, según el ARCSA para poder realizar las BPM, indica colocar una caducidad de 2 años. Comenta que la miel de abeja vuelve a su estado sólido natural, y se recomienda en casa realizar el proceso a baño maría para llevarlo al estado líquido.

Por otro lado, nos comenta que existe una competencia desleal, pues hay muchas empresas informales que entran sin conocimiento al mercado y desaparecen en muy poco tiempo; sin embargo, las empresas que han permanecido en el mercado son muy pocas.

Indica que su segmento de mercado está dirigido a todo el público, ya que la miel de abeja se puede consumir desde los 2 años, hasta la vejez. Sus productos se encuentran directamente en cadenas de supermercados, cadenas de farmacias como Medicity, Económicas; además de en diferentes puntos de venta en el Ecuador.

Considera, además, que el margen de ganancia se establece acorde a su producción, mientras mayor sea la producción, menores son los costos y mayor el margen de ganancia, tomando en cuenta la calidad del producto. Probablemente entre un 35% y 40% de ganancia del producto. Sus recomendaciones finales fueron el ofrecer un producto de calidad, un precio justo para el cliente y acorde al mercado; además de hacer presencia constante con los clientes.

### **Focus Group**

Dentro del análisis cualitativo se realizó un focus group, reuniendo a posibles consumidores del producto, que se encuentran dentro del mercado objetivo.

El focus group se realizó el sábado 18 de mayo del 2019, al cual asistieron 10 personas, quienes son consumidores de miel de abeja, y, se encuentran interesados en este nuevo producto que es la miel de abeja con canela y jengibre. Se realizaron 19 preguntas, con el fin de obtener información de los hábitos de consumo de los posibles clientes potenciales. Dentro de las preguntas se busca recabar información del producto, precio, plaza, promoción, así como los hábitos de consumo y conocimiento del mercado.

### CONSUMO:

Para los participantes es sumamente el consumo de productos naturales, puesto que es bueno para la salud y para poder recibir los beneficios de la naturaleza. Consideran que los productos naturales son muy buenos suplementos nutricionales y de esta manera mejorar el rendimiento en el diario vivir de las personas, considerando su pureza y que estén en su mayoría sin químicos.

Las 10 personas del focus group indicaron que consumen miel de abeja, puesto que un alimento natural que beneficia a la salud, y ayuda a disminuir el consumo azúcar refinada. Además, tienen conocimiento de que la miel tiene bondadosas propiedades, y pues que sirve como edulcorante, acompañante de comidas, como producto terapéutico o para tratamientos faciales.

Consideran que la tendencia de consumo se ha convertido un poco como en los hábitos de consumo en la antigüedad, pues antes las personas consumían los productos de manera muy natural, y gracias al hecho de que las personas concientizan sobre la salud, ahora se han disminuido el consumo de productos procesados por los naturales. Varios participantes indican que se fijan en el contenido del producto, pues es muy importante conocer lo que contiene.

Los participantes indican que lo consumen durante la semana mínimo 3 días a la semana en sus diferentes presentaciones, por el tema de diabetes y enfermedades y su fuente de vitaminas.

### PRODUCTO:

Consideran que uno de los principales factores decisorios para el consumo de miel de abeja serían sus propiedades, y pues no perjudica la salud, además de

pensar en el futuro, ya que es un producto natural, pues los productos como mermeladas son llenos de azúcar y colorantes. Por otro lado, indican que consumen el producto ya que ayuda a regular el PH del cuerpo. Consideran que las personas somos lo que comemos.

Las 10 personas manifestaron que sí consumirían miel de abeja para disminuir el consumo de azúcares. Inclusive, una participante indica que consume muy poca azúcar, que de hecho endulza casi todos sus alimentos con miel.

Los participantes manifestaron que tienen conocimientos de las bondades de la miel de abeja, identifican así las vitaminas, los minerales, además de que la miel de abeja es un endulzante proveniente de la fructuosa, más no de la sacarosa. Además, ayuda mucho al sistema inmunológico para ayudar a reforzarlo.

Las 10 personas manifestaron que, en sí, no han escuchado un producto de miel de abeja que contenga estos elementos, pues la han consumido sola, o a su vez con canela o jengibre, pero por separado. Indican que les agrada mucho el sabor de la canela y el jengibre.

Todos los participantes indicaron que sí comprarían este nuevo producto. Pues consideran que es un producto completo, con los beneficios de los 3 productos en uno solo. Por otro lado, consideran que un factor importante es la disponibilidad de tiempo, pues tener todo en un solo producto sería lo mejor y para mayor facilidad.

Indican que sí conocen algunas marcas de mieles de abeja, como, por ejemplo: Natural Honey, La abejita, Miel de abeja de Schullo, Ecuamiel. Consideran que la más posicionada es la miel de abeja de Schullo, pues es una marca que se encuentra en el mercado durante mucho tiempo.

En los atributos que se fijan al momento de comprar un producto, es en su imagen, como la presentación de este, además, el hecho de que tenga un registro sanitario y sea de proveniencia certera. También, que se encuentre en un estado líquido. Así como el nombre del producto de manera que pueda quedar en la mente de los consumidores.

A los participantes les gustaría un envase de 250ml. Pues indican que por el tema de precios sería más factible un envase mediano. Además, consideran que de acuerdo con el consumo de sus hogares un envase de 250ml sería ideal. En cuanto al material del envase, les gustaría en vidrio para el cuidado del medio ambiente; así también como el contenido del producto y sus ingredientes.

#### PRECIO:

En el rango de precios estimados, 8 de los 10 participantes consideran que un precio justo sería entre \$5 a \$6 dólares, pues es un producto natural, y se encuentra dentro del precio de la competencia. Y, Además, con ese rango de precios, les permite asegurarse de la calidad del producto.

#### PLAZA:

La mayoría de los participantes indican que adquieren los productos en los supermercados, además de en los centros naturistas o en farmacias.

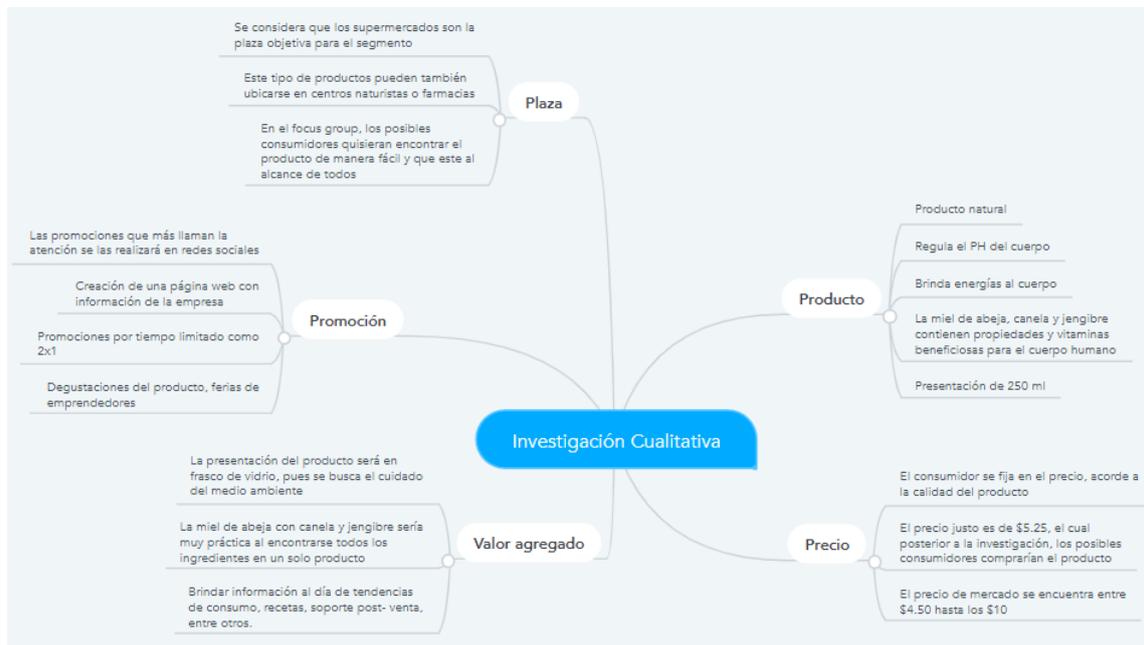
A 8 participantes les gustaría encontrar este producto en supermercados, a 1 en tiendas de barrio y centros naturistas. Y, otro participante indicó que le gustaría un servicio a domicilio.

#### PROMOCIÓN:

A los participantes les gustaría obtener promociones como por ejemplos: 2x1, que, a su vez, tenga muestras de otros productos complementarios a la miel de abeja, y su consumo aumente. Además, un pequeño informativo de los usos varios del producto, o recetas. Y les gustaría que existan degustaciones del producto.

La gran mayoría de los participantes gustarían encontrar información de los productos en redes sociales como Facebook, Instagram, así como también que tenga una página web con información del producto y su elaboración. A una participante le gustaría obtener información por radio o en televisión.

## Mapa mental



**Figura 1. Mapa mental investigación cualitativa**

### 3.2.2 Investigación cuantitativa

En cuanto a la investigación cuantitativa, para poder obtener resultados con números se realizó un trabajo de campo con encuestas virtuales, las cuales se realizaron a posibles consumidores dentro del mercado objetivo que se encuentra entre los 18 a 60 años.

#### Resumen de la encuesta

La encuesta fue resuelta por 101 personas, de las cuales el 53% fueron hombre y el 47% mujeres. El rango de edades que se manejó fue de 18 a 60 años. El 34% de los encuestados tienen entre 18 a 24 años, el 28% entre 25 a 34 años, el 15% entre 35 a 45 años, y el 23% entre 46 a 60 años.

Las preguntas se realizaron en torno a las 4ps para poder obtener información del Producto, Plaza, Precio y Promoción.

#### Producto:

En cuanto a la disposición de compra, más del 90% de los encuestados indicó que sí consumirían y comprarían un producto a base de estos ingredientes.

El 59% de los encuestados, indicó que consumirían el producto diariamente o a su vez, dos veces por semana. Por otro lado, en cuanto al factor de decisión en la compra, el 49% de los encuestados comprarían el producto por su contenido nutricional, y el 40% consumirían el producto por sus propiedades vitamínicas.

En cuanto a la presentación del producto, el 59% de los encuestados quisieran adquirir el producto en una presentación de 250ml.

#### Plaza:

En cuanto a la plaza, los encuestados manifestaron que les gustaría encontrar el producto en varios establecimientos. Entre ellos, el 79% quisieran encontrarlo en supermercados, el 11% en tiendas de barrio, el 8% en farmacias y el 1% como entrega a domicilio.

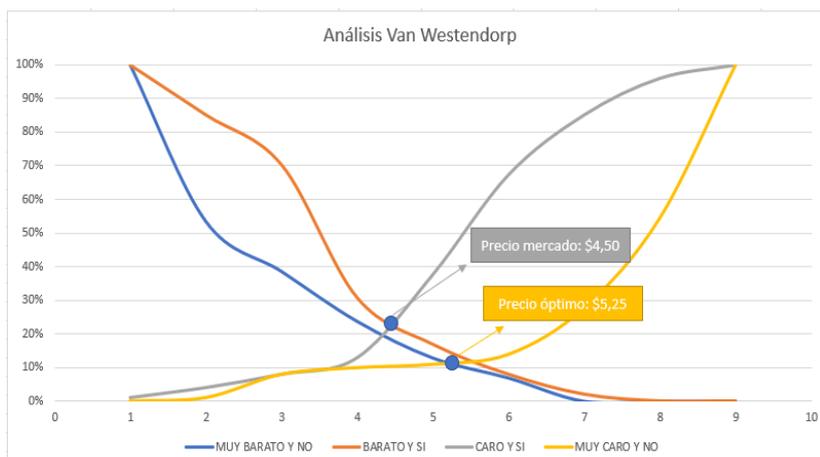
#### Promoción:

En cuanto a la promoción, se preguntó a los encuestados, a través de que medios les gustaría obtener información del producto, y manifestaron que el 86% en redes sociales, el 11% en televisión, el 2% en vallas publicitarias, y el 1% en radio. Además, se identificó que les gustaría obtener promociones con el producto; el 57% quisiera obtener descuento, el 24% le gustaría obtener obsequios, y el 19% recetarios.

#### Precio:

Se realizó un análisis de precios, tomando en cuenta que la presentación del producto sería en un envase de vidrio de 250 ml, considerando un precio justo. El 71% de los encuestados indicó que pagaría entre 5 a 6 dólares, el 23% pagaría de 4 a 5 dólares, y el 6% de los encuestados pagaría de 7 a 8 dólares.

Se realizó el análisis de precios de Van Westendorp, en dónde se puede observar que el precio de mercado es de \$4,50, y el precio óptimo del producto es de \$5,25. A continuación se presenta el gráfico:



**Figura 2. Análisis Van Westendorp**

### Análisis de correlación de las encuestas

Posterior a la obtención de los datos de las encuestas, se realizó un análisis multivariable de correlación de la investigación. Los gráficos respectivos se encuentran como anexo.

De las personas encuestadas, la gran mayoría indicó que sí consumiría un producto de miel de abeja con estos complementos, en cuanto al rango de edades de las personas que consumirían el producto sería de 32% de 18 a 24 años, 27% de 25 a 34 años, 14% de 35 a 45 años y 23% de 46 a 60 años. De los cuales el 57% indicó que consumiría una presentación de 250ml, el 24% de 400ml y el 15% de 500ml.

En cuanto a la frecuencia de consumo y lugar de compra, el 33% de los encuestados consumirían el producto dos veces por semana, y el 17% lo consumirían diariamente, e indican que quisieran adquirir el producto en supermercados.

El 49% de los encuestados indican que consumirían el producto por su contenido nutricional, de los cuales el 18% son personas de 18 a 24 años, 7% de 25 a 34 años, 7% de 35 a 45 años y 17% de 46 a 60 años. De los cuales el 57% de los encuestados quisiera obtener descuentos como promoción que motive a la compra del producto, en el rango de 18 a 60 años.

Infografía análisis cuantitativo:

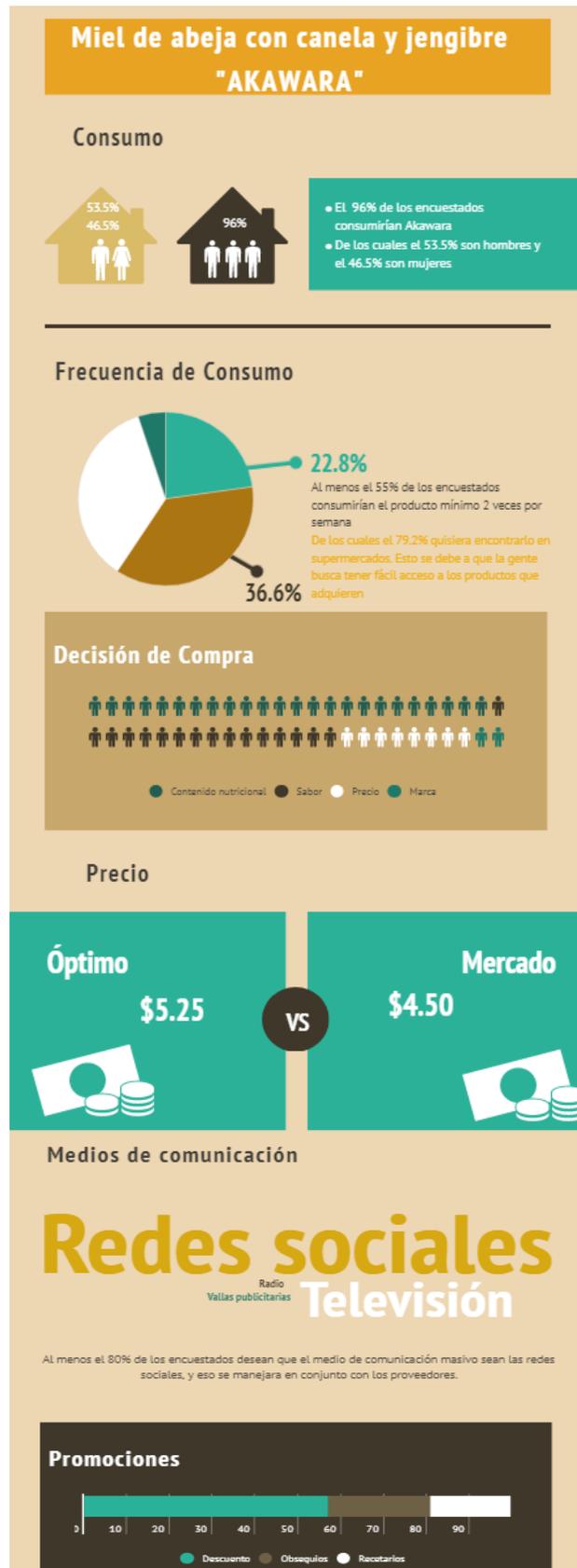


Figura 3. Infografía análisis cuantitativo

### **3.3 Análisis hipótesis**

#### **Hipótesis general de la investigación:**

Después de realizar la investigación a través del análisis del cliente, se afirma la hipótesis de que, considerando los atributos y beneficios, la miel de abeja con canela y jengibre, es un producto que más del 90% de las personas encuestadas entre 18 a 60 años consumirían.

#### **Hipótesis específicas:**

Acorde a la investigación, se puede inferir qué:

- Se acepta la hipótesis que al menos el 60% de los encuestados estarían dispuestos a comprar miel de abeja con canela y jengibre. Pues el 96% de personas comprarían el producto.
- Se acepta la hipótesis de que por lo menos el 50% de los encuestados ubican el rango de precios del producto entre \$4 a \$8. El 100% de los encuestados ubican el precio justo del producto dentro de ese rango de precios, según el análisis de Van Westendorp el precio óptimo es de \$5,25.
- Se acepta la hipótesis de que al menos el 70% de los encuestados prefieren adquirir su producto en supermercados. Acorde a la investigación, el 79% de los encuestados prefieren adquirir sus productos en supermercados.
- Se acepta la hipótesis de que al menos el 70% de los encuestados usan las redes sociales como principal medio de comunicación. El 86% de los encuestados les gustaría obtener información del producto a través de redes sociales.

### **3.4 Conclusiones del análisis del cliente**

Posterior al análisis del cliente, a través de la investigación cualitativa y cuantitativa podemos realizar varias conclusiones. Como primera conclusión y la más importante, más del 95% de los encuestados consumirían un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre. Por otro lado, el factor determinante para que los consumidores compren el producto es el contenido nutricional, pues

es de gran importancia conocer cuáles son los beneficios que tiene el producto para la salud; además, estarían la gran mayoría, dispuestos a disminuir el consumo de azúcar refinada por la miel de abeja con canela y jengibre. El producto sería acogido en una presentación de 250ml en envases de vidrio para preservar el medio ambiente.

En cuanto a los precios, se estimó un rango de precios entre \$4 a \$8 dólares, por la presentación de 250ml, y realizando el análisis de Van Westendorp, se estimó que el precio óptimo para el producto es de \$5,25, lo que coincide con el precio justo que estarían dispuestos a pagar los consumidores que se situaba en un rango de \$5 a \$6 dólares.

Por otro lado, se tomó en cuenta el medio de comunicación por el cual quisieran obtener información del producto, y en su mayoría son los medios digitales, en las redes sociales, como por ejemplo en Facebook, Instagram, etc. Cabe mencionar que los consumidores quisieran encontrar una página web en donde se pueda encontrar información del producto, así como de los procesos y elaboración. También consideraron importante el realizar degustaciones del producto, ya que al ser un producto que no existe en el mercado, gustarían probar para conocer un poco más el producto.

En cuanto a la plaza, los encuestados en su gran mayoría, indicaron que les gustaría encontrar el producto en supermercados; pocas personas en farmacias, centros naturistas o también en tiendas de barrio. Consideran que se debe realizar una cobertura masiva para que este producto sea de fácil acceso, pues se debe considerar esto para que el consumidor pueda encontrar el producto con facilidad y se encuentre a su alcance.

#### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La creación de la oportunidad de negocio se basa en la investigación realizada tanto del análisis externo, análisis interno, y análisis del cliente. A partir de esto, se logran identificar varios aspectos que son fundamentales para el desarrollo de este proyecto, pues de esta manera se logra identificar la factibilidad de la creación del plan de negocios. A continuación, se presenta la población del mercado objetivo:

**Tabla 6. Población segmento escogido**

<b>Población ciudad de Quito:</b>	2`290.627
<b>Población ciudad de Quito de 18 a 60 años:</b>	1`266.716

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

La oportunidad de negocio se crea a partir de la necesidad de los consumidores por la creciente tendencia de consumo de productos naturales, pues se identifica que cada vez aumenta la concientización del cuidado de la salud, así como un cambio en el estilo de vida de las personas. Por otro lado, la oportunidad de que la industria de alimentos y bebidas representa el 38% del sector manufacturero siendo este el que más representa dentro de este sector. Esto nos permite ver que este sector se encuentra en crecimiento y tiene una alta representación dentro de la economía del país. Si nos adentramos un poco en la industria de la miel de abeja, se pudo evidenciar que el consumo de miel en el Ecuador es más de productos importados, que los que son producidos en el país (El Telégrafo, 2016); esto se produce no por falta de materia prima, sino por falta de explotación de esta gran industria que se encuentra en crecimiento.

Posterior a la realización del análisis interno y externo, se pudo concluir que es factible llevar a cabo este proyecto, puesto que hay una gran oportunidad al no existir ningún producto similar en el mercado en la ciudad de Quito.

En cuanto a la investigación de mercados, se propuso a un público que se encontraba dentro del mercado objetivo; un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre. Esta idea nace a partir de identificar que las personas consumen miel de abeja y, a su vez, consumen con este producto, canela o

jengibre; se consideró fundamentalmente las potenciales propiedades de los 3 productos, y la idea de crear un solo producto que contenga varios ingredientes. Pues tendría una gran aceptación en el mercado quiteño. Al realizar esta investigación, se identifican personas que estarían dispuestas a consumir este potencial producto.

A través de las encuestas, se evidencia que el 96% de los encuestados consumirían este producto, a su vez, conocen las propiedades y beneficios que tiene la miel de abeja, la canela y el jengibre; pues los posibles consumidores consideran que este producto realmente beneficiaría a su salud y lo consumirían con frecuencia por sus propiedades vitamínicas, para el uso de tratamientos para afecciones de la salud, o como acompañante de comidas.

Por otro lado, se identificó que las personas además de cuidar su salud ahora también han creado conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, y es por esto por lo que la presentación del producto se lo realizará en un envase de vidrio, pues es la mejor en cuanto a la degradación del material, así como también puede ser reutilizable, y lo más importante, es la mejor forma de conservar el producto.

En el análisis externo realizado, se consideraba como amenaza la gran cantidad de productos sustitutos como los son las mermeladas o derivados de la azúcar refinada. Sin embargo, al realizar la investigación de mercado, los consumidores indicaron que disminuirían el consumo de estos productos nocivos para la salud, por un producto natural. En cuanto a los proveedores de los productos, cabe mencionar que existen una gran cantidad, pues el país dispone de miles de colmenas para la explotación de la materia prima, así como también el poder obtener la canela y jengibre en cualquier época del año, gracias a que estos productos pueden producirse en cualquier clima y con abundancia por todo el país.

Consideran además los posibles consumidores, que se enfocan en la calidad del producto y en que sea natural, en que sea beneficioso para su salud; así como su contenido nutricional. Tomando en cuenta el análisis externo e interno realizado, y gracias al alto impacto y aceptación de los participantes del focus

group, y de los encuestados hacia el producto de miel de abeja con canela y jengibre, se considera que este producto tendrá una gran acogida en el mercado quiteño.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing será una guía para la construcción del plan de marketing, el cual se considera que la estrategia de enfoque será la más adecuada para un plan de marketing que busca centrarse en un nicho de mercado. Según Hill (2012), define a la estrategia de enfoque como: “la concentración por parte de la empresa en un segmento de mercado que tiene características homogéneas”.

### 5.2 Mercado objetivo

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de mercado, el segmento de mercado escogido se determina de la siguiente manera:

**Tabla 7. Mercado objetivo**

SEGMENTO	VARIABLE	PORCENTAJE	TOTAL POBLACIÓN
GEOGRAFICAS	Población en Ecuador	100%	17 096 789
	Población de Pichincha	15.4%	2 632 905
	Población en Quito	87%	2 290 627
DEMOGRÁFICAS	Edad: entre 18 a 60 años	55,30%	1 266 717
	Segmento socioeconómico Quito A, B, C+	36%	456 018
CONDUCTUALES	Personas dispuestas a consumir miel de abeja con canela y jengibre	96%	<b>437 777</b>

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (Proyecciones poblacionales).

La segmentación de mercado, mediante el análisis de las encuestas, y con datos obtenidos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas Censos), se determinó que el casi todos los encuestados estarían dispuestos a consumir un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre. Por otro lado, en el análisis cualitativo, específicamente hablando del focus group, los posibles potenciales clientes indicaron que sin duda alguna comprarían el producto por sus propiedades, beneficios, y la oportunidad de tener los 3 productos de su agrado en un solo producto. Se determina que el mercado objetivo, posterior a toda la

segmentación es de un total de 437.777 personas de la ciudad de Quito. Se manejará un mercado B2B, al distribuir el producto en diferentes puntos de venta como supermercados. Para que los consumidores puedan adquirir el producto.

### **5.2.1 Estrategia genérica**

Para poder llevar a cabo este proyecto, tomando en cuenta el análisis del mercado, se ha decidido manejar una estrategia de enfoque. Pues nos enfocaremos en nuestro mercado objetivo, para ofrecerle un producto de calidad, que tiene propiedades beneficiosas para el cuidado y tratamiento de la salud, un producto natural, a su vez, para todos quienes consumen la miel de abeja, al igual que la canela y jengibre, será muy provechosa la oportunidad de encontrar en un solo producto, una fuente rica en vitaminas, minerales, etc. Así como la facilidad de obtener el producto listo para su consumo.

### **5.2.2 Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento del producto será más por más, pues según el análisis de precios, existe una variación de 0,75 ctvs. del precio óptimo frente al precio de mercado, siendo \$5,25 y \$4,50 respectivamente. El precio se encuentra dentro del promedio de la industria, por lo que, al ser el precio un poco más alto frente a otros productos, se ofrecerá un producto potencial, de calidad, completamente natural, que cuida la salud de las personas, pensando siempre en el beneficio del consumidor, además de presentar el producto en un envase que ayude al cuidado del medioambiente.

### **5.3 Propuesta de valor**

Para representar la propuesta de valor, se diagrama las actividades realizadas por la empresa a través del modelo Canvas, para de esta manera visualizar el conjunto de beneficios que propone este producto para el consumidor. Pues el enfoque es brindar al segmento de mercado un producto diferente frente a la competencia, y, cabe mencionar, que no se ha identificado un producto igual en el mercado quiteño. La idea de crear un producto natural, que beneficie a la salud de los consumidores con sus propiedades, que ayude como tratamiento para terapias de la salud, acompañado de alimentos, o como más sea de gusto del

consumidor; se la representará detallando de qué manera genera valor de marca y capta a los consumidores.

<p><b>Aliados Clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de materia prima y apicultores en la provincia de Pichincha.</li> <li>• Proveedores de empaque, etiqueta y maquinaria.</li> <li>• Distribuidores del producto, como cadenas de supermercados</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuo control de las Buenas Prácticas de Manufactura, para ofrecer un producto de la mejor calidad.</li> <li>• Capacitaciones a los colaboradores.</li> <li>• Selección correcta de distribuidores para el mayor alcance al consumidor.</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener la materia prima de mejor calidad.</li> <li>• Talento humano capacitado y con experiencia.</li> <li>• Uso de maquinaria y personal para mejora de procesos.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p>  <p>Ofrecer un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre, el cual es un producto natural, siendo este una fuente de vitaminas, minerales, entre otros; que benefician a la salud de los consumidores con el fin de disminuir el consumo de azúcar refinada y promoviendo el consumo de productos naturales. Utilizando materia prima ecuatoriana de la mejor calidad, y realizando el producto bajo estándares de calidad con certificación de BPM. Ofreciendo el producto en un envase que preserve el medioambiente</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación directa con los clientes a través de la línea telefónica para atención al consumidor.</li> <li>• Manejo de redes sociales, página web, participación en ferias.</li> <li>• Promociones y descuentos por tiempo limitado.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los principales canales de distribución serán las grandes cadenas de supermercados como: Supermaxi, Santa María</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento de personas, hombres y mujeres de 18 a 60 años, que residan en la ciudad de Quito, que consuman productos naturales, o deseen incorporar para su consumo un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre, con un poder adquisitivo medio y alto.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de materia prima, envases del producto, etiquetas, personal, promoción, costos fijos, costos de venta, maquinaria.</li> </ul>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas directas a los principales canales de distribución, a través de una persona encargada de la gestión de ventas.</li> </ul>		

**Figura 4. Modelo Canvas**

### 5.3.1 Ventaja competitiva

Actualmente en el mercado quiteño existen varias marcas de miel de abeja, sin embargo, muy pocas ofrecen una diferenciación frente a la competencia. Es por esto, que la ventaja competitiva se genera al identificar que no existe un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre, sin azúcares; a su vez, es un producto que busca incentivar a la producción nacional, pues aproximadamente el 60% de la miel que se consume en el país es importada, y se busca explotar la producción de miel de abeja que existe en el país, que además busca que cada proceso sea cuidando el medio ambiente, y que cumpla con todos los estándares de calidad. Un producto con una mezcla muy sutil que será de agrado para todas las personas que gusten cuidar su salud.

### **5.3.2 Estrategia de posicionamiento**

A través de la definición de la propuesta de valor, la estrategia de posicionamiento, basándose en sus características y beneficios será “más por más”, pues el producto que se ofrece al mercado es completamente natural, es un producto de la mejor calidad, con la mejor materia prima que benefician al cuidado de la salud, y el precio será un poco más alto frente a la competencia, sin embargo, por la calidad del producto, el precio se considera justo.

## **5.4 Mezcla de marketing**

Según Philip Kotler, se puede definir a la mezcla de marketing como “El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”. En este análisis se desarrollará las 4Ps del producto.

### **5.4.1 Producto**

Según los autores Stanton, Etzel y Walker, se define que: "Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"

El producto es el bien tangible que se desarrollará en el plan de negocios. El producto que busca ser ingresado al mercado quiteño es la miel de abeja con canela y jengibre, un producto natural, el cual se busca comercializar este producto debido al creciente consumo de productos naturales en los consumidores, así como su agrado por la canela y el jengibre.

### **Atributos**

El consumo de productos naturales se encuentra en una creciente tendencia para el cuidado de la salud. La miel de abeja es un producto completamente natural, el cual es conocido según estudios por ser una fuente de muchas propiedades, vitaminas, minerales, también al ser un energizante natural para las personas. Por otro lado, con este producto se busca disminuir el consumo de azúcar refinada en los consumidores, en beneficio a su salud. Por otro lado, el

complemento de este producto es la canela y el jengibre, pues estas son plantas naturales que se encuentran en el país principalmente en las zonas cálidas como en la región oriental. La canela es conocida por ser un antioxidante natural, por contener vitaminas, y sirve para el uso de terapias alternativas. Por otro lado, el jengibre es un producto antiséptico, así como antibiótico natural, el cual ayuda para combatir los problemas respiratorios, gástricos, etc. Este producto, de miel de abeja con canela y jengibre tiene propiedades que ayudan a cuidar de la salud de los consumidores.

El contenido del producto se divide de la siguiente manera:

**Tabla 8. Contenido del producto**

Materia Prima	Porcentaje
Miel de abeja	<b>80,1%</b>
Canela	<b>11,3%</b>
Jengibre	<b>8,5%</b>
Ácido tartárico (Conservante natural)	<b>0,1%</b>

### **Branding**

Para poder identificar al producto frente a la competencia, se debe crear un nombre de la marca para crear una relación entre el consumidor y el producto. A través de esta se logrará captar la atención del consumidor, por lo que es de suma importancia crear una propia marca diferenciadora.

El nombre del producto de miel de abeja con canela y jengibre será “Akawara”. Este nombre yace de la palabra panal en quechua, pues la miel de abeja es un producto que proviene de los panales donde posterior a la recolección de néctar de las abejas, este se deposita en los panales de las colmenas y se transforma en miel gracias la encima invertasa de las abejas. Por lo que este nombre “Akawara” describiría de la mejor manera el origen de este maravilloso producto de la naturaleza.

**Logotipo:** En cuanto al diseño del logotipo, se utilizó la imagen como un isologo, que contiene una abeja con un panal el cual representa la miel de abeja, y en el

lado inferior derecho se encuentra el nombre del producto y a su vez, abajo del nombre del producto se encuentra el slogan.



**Figura 5. Logotipo**

**Colores:** Los colores que han sido utilizados para el logo son el amarillo en una tonalidad mostaza como color primario, del nombre de la marca y el gráfico, el cual transmite felicidad, alegría, energía, juventud, creatividad. Por otro lado, el slogan es de color negro para de esta manera transmitir elegancia, diferencia, sobriedad; y el fondo blanco/beige el cual transmite sencillez.

**Slogan:**

**“El poder de la naturaleza”**

Con este slogan se busca transmitir a los consumidores que el producto de miel de abeja con canela y jengibre es completamente natural en cada uno de sus componentes, y, a su vez, que el poder de sus propiedades las cuales brindan energía y salud para quienes la consuman.

**Envase**

Para el envase del producto, se debe considerar el que mejor preserve al producto y lo mantenga en las mejores condiciones en cualquier temperatura, además también se toma en cuenta el envase amigable para el medio ambiente, que no contamine y además que pueda ser reutilizado una vez que se termine el producto. La presentación electa para el producto se la realizará en un envase de frasco de vidrio de 250ml (320 gr). Cabe mencionar que este tipo de envase conserva el sabor natural y la textura del producto. La presentación será envasada al vacío y con una banda de seguridad que permita transmitir al

consumidor que el producto no ha sido manipulado de ninguna manera. A continuación, se presenta un modelo del producto:



**Figura 6. Prototipo de envase**

El empaque secundario se lo realizará en las cajas donde se colocarán los frascos de mieles para los distribuidores, serán de 24 unidades, por lo que serán cajas de 42 centímetros de largo x 30 centímetros de ancho y 15 de alto.

### **Etiqueta**

Todo producto de alimentos procesados debe registrarse a las imposiciones dispuestas por el Ministerio de Salud, en conjunto con el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, pues las etiquetas deben contener los ingredientes que contiene el producto, fecha de elaboración y caducidad, además incluir la semaforización nutricional del producto, en el que consiste colocar alto, medio o bajo la concentración de grasa, sal o azúcar que contenga el producto.

Según el artículo 151 de la Ley Orgánica de Salud, dispone que: “Los envases de los productos que contengan alimentos, sean nacionales o importados, deben incluir obligatoriamente, en forma visible y comprensible en sus etiquetas, el señalamiento de esta condición, además de los otros requisitos que establezca

la autoridad sanitaria nacional, de conformidad con la ley y las normas reglamentarias que se dicten para el efecto.” (Sanitario, 2014)

La etiqueta contendrá el peso del producto, modo de conservación, fecha de caducidad, vida útil:

- Peso: 320gr
- Modo de conservación: Consérvese en un lugar fresco y seco
- Vida útil: Fecha de elaboración y caducidad
- Ingredientes
- Registro sanitario

#### 5.4.2 Precio

##### Estrategia general de precios

En cuanto a la estrategia de precios, para este plan de negocios, al ser un producto alimenticio se realizará la fijación de los precios basado en los costos del producto, tanto directos como indirectos. A continuación, en la siguiente tabla se presentan los costos:

**Tabla 9. Costos producto unitario**

COSTOS DE PRODUCCIÓN	
COSTOS DIRECTOS	VALOR
<b>MATERIA PRIMA:</b>	
• Miel de abeja	1,75
• Canela	0,02
• Jengibre	0,07
• Acido tartárico	0,01
<b>ENVASE</b>	
• Frasco de vidrio 250 ml	0,37
• Etiqueta frasco	0,05
<b><u>COSTO TOTAL</u></b>	<b><u>2,27</u></b>

El costo total del producto es de \$ 2,27, el cual se fijó a través de los costos directos e indirectos del producto. El precio justo para el producto según el análisis de Van Westendorp es de \$5,25 por lo que se considera un precio justo para el mercado. La estrategia general de precios se basa en los costos pues se

debe tomar en cuenta las variaciones de costos variables o de la materia prima, o, a su vez por el alza de precios por la inflación del país.

### **Estrategia de entrada**

Como estrategia de entrada de este producto se realizará una penetración de mercado, pues es un producto nuevo con una amplia competencia, por lo que se busca ganar market share en el mercado. Según Kotler y Armstrong (Armstrong y Kotler, 2012, pág. 391), la penetración de mercado es “Atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado”.

### **Estrategia de ajuste**

Para la estrategia de ajuste, se realizará una psicología de precios, la cual indica que se llegará al consumidor estableciendo en su mente que el precio se encuentra acorde de la calidad y valor agregado del producto. Esto va netamente relacionado con las características diferenciadoras del producto, siendo este con múltiples beneficios para sus consumidores; además de ser un producto completo y que se enfoca en facilitar su consumo al tener todos los ingredientes en una sola presentación.

Cabe mencionar que se contará con apoyo promocional y publicitario dentro de los puntos de venta para que los consumidores conozcan de este producto, y además de ello, hacer una publicidad visual del producto y así introducirlo en la mente del consumidor para que esté en su top of mind, es muy importante la publicidad para dar a conocer el producto.

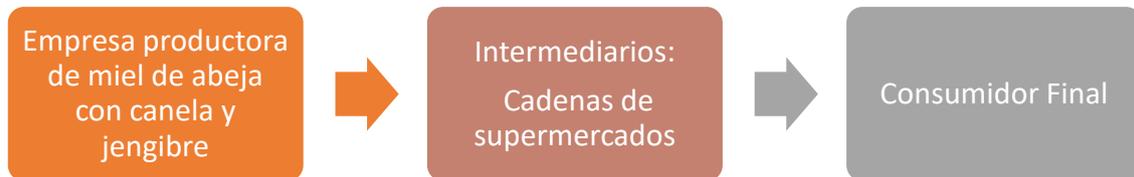
### **5.4.3 Plaza**

#### **Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución que se busca implementar para este negocio es la intensiva, pues al ser un producto de consumo masivo, y, además, según las encuestas las personas quisieran encontrar el producto en supermercados, se introducirá al producto en la mayor cantidad de cadenas para mayor accesibilidad para que los consumidores puedan encontrar el producto y así incrementar la cuota de mercado y las ventas.

## Estructura de distribución y ubicación planta

Las entregas a los distribuidores se realizarán con un camión contratado por la empresa en los principales centros de acopio de las cadenas, en días específicos para llevar un control de las entregas.



**Figura 7. Estructura de canal**

La ubicación de la planta se la ha escogido posterior al análisis de varios factores como costo, ubicación, vías de acceso, facilidad de transporte; por lo que se ha seleccionado el sector de Carcelén industrial, que se encuentra ubicado en la panamericana norte, lugar en el cual se encuentran varias opciones acordes a las necesidades de la empresa para la elección de la fábrica y oficinas administrativas. El arriendo se encuentra entre los 800 a 1000 dólares.

Para la distribución de los productos se realizará a través de servicios de fletes con furgo mudanzas corporativo, y sería un gasto aproximado de 2500 dólares mensuales.

### 5.4.4 Promoción

#### Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción que más se ajusta a las necesidades del producto es la estrategia "Pull" (atraer), según Belch y Belch (Belch, 2004), la estrategia de pull consiste en "dedicar presupuesto a la publicidad y actividades de promoción de ventas dirigidas al consumidor final". La importancia de esta estrategia es fundamental, pues al ser un producto de consumo masivo, se busca atraer al cliente para la compra de este, a través de promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas; para de esta manera generar demanda del producto y la fidelización del consumidor.

En la estrategia de promoción se busca realizar una campaña a través del relato de una historia, en el cual el escenario es de una familia tradicional, y se identifica que son personas que no tienen energía en su vida diaria, y tienen una mascota la cual se encuentra activa y gusta salir con sus dueños a dar un paseo; sin embargo, al ver que sus dueños no tienen energía, el animal llega con un frasco de “Akawara”, ya que este es un producto que sirve con un energizante natural, es fuente de vitaminas, el cual pueden consumirlo acompañado de cualquier alimento o bebida, y una vez que sea consumido el producto por la familia, tiene un giro total por lo que se puede identificar que la familia animada y con energías, puede disfrutar de un paseo familiar en el aire libre con su mascota.



**Figura 8. Storyline estrategia Pull de Akawara**

### Relaciones públicas

Se busca que la marca tenga un impacto en los consumidores y que se dé a conocer, de manera que se encuentre en el top of mind de los consumidores, por lo que se prevé la participación en ferias en la ciudad de Quito, como por ejemplo la feria que se realiza todos los años, organizada por la ConQuito, “Feria de Texturas, Colores & Sabores”, la cual tiene la particularidad de ser una feria en la cual más del 50% de los productos que se exponen son productos nuevos y

únicos. En estas ferias se brindará información acerca de la empresa, la marca, el producto, y se permitirá degustaciones del producto a los consumidores.

### **Publicidad**

Según el análisis del cliente realizado a través de las encuestas, se logró definir que el medio más factible para la publicidad del producto son las redes sociales, por lo que se generará campañas publicitarias y llegar de manera masiva a los usuarios de las redes sociales. Se tiene previsto un gasto mensual en publicidad en redes como Facebook, Instagram, de \$2500 dólares.

Por otro lado, se creará una página web, la cual será un gasto de una sola vez en cuanto al diseño de la página, se encuentra previsto en \$600 dólares. Dentro del cual los usuarios podrán obtener información del producto, historia de la empresa, sus actividades, entre otros; además dentro de la misma habrá un chat para sugerencias, comentarios o dudas del consumidor y de esta manera poder tener un contacto más directo con los consumidores.

### **Promoción de ventas**

La promoción de ventas permite incentivar la compra del producto por parte del consumidor final, por lo que se busca brindar promociones a los distribuidores para incrementar las ventas. Se realizarán un descremado de precios, pues al momento de la siembra del producto se venderá en el precio establecido, y a medida que los pedidos aumenten y se realizará un acuerdo para un descuento para los consumidores del 10%, por lo que se asegura la rentabilidad de los distribuidores ya que se espera que la demanda del producto incremente, por lo que la utilidad se ve reflejada en la venta por masa del producto. Se tiene previsto un gasto de promoción anual \$2500 durante 5 años.

### **Fuerza de ventas**

En la fuerza de ventas se tendrá una persona que se encargue de visitar a los distribuidores para la recepción de pedidos, seguimiento a los clientes, promoción del producto, que se encargue de las órdenes de compra, facturación, planificación y reportes de ventas.

## Marketing directo

Se realizará campaña masiva a través de las redes sociales, para que sean visitadas las redes de la empresa, al igual que la página web. Con la información que se obtendrá en la sección de comentarios en la página web, se realizará una base de datos para realizar campañas de email marketing, al igual que a todos los clientes directos ya que se manejará un mercado B2B, pues el fin es mantener contacto directo tanto con los distribuidores, como con el consumidor final, pues es quien hará uso del producto y quienes nos pueden brindar información y sugerencias.

Además, se realizarán envíos de emails masivos a bases de datos acordes al segmento, y de esta manera se enviará información de promociones, descuentos e información del producto, así como información de estudios recientes sobre el cuidado y bienestar de la salud.

### 5.4.5 Proyección de gastos plan de marketing

A continuación, se presenta la siguiente tabla con los valores anuales durante los primeros 5 años para los gastos del plan de marketing. Se utiliza una proyección con la inflación en promedio del 2012 al 2018 y es de 2,71%:

**Tabla 10. Proyección de gastos plan de marketing**

GASTOS EN MARKETING					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos Generales de Marketing</b>					
Publicidad de Facebook e Instagram	\$ 2.500,00	\$ 2.567,75	\$ 2.637,34	\$ 2.708,81	\$ 2.782,22
Publicidad Email Marketing y Google adds	\$ 1.500,00	\$ 1.540,65	\$ 1.582,40	\$ 1.625,28	\$ 1.669,33
Mantenimiento página web	\$ 250,00	\$ 256,78	\$ 263,73	\$ 270,88	\$ 278,22
<b>Gastos Variables de marketing</b>					
Logotipos, Diseño gráfico, material publicitario	\$ 2.500,00	\$ 2.567,75	\$ 2.637,34	\$ 2.708,81	\$ 2.782,22
Promocion de ventas	\$ 2.500,00	\$ 2.567,75	\$ 2.637,34	\$ 2.708,81	\$ 2.782,22
Creación página web	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Relaciones Publicas (Ferias, Degustaciones, etc)	\$ 3.500,00	\$ 3.594,85	\$ 3.692,27	\$ 3.792,33	\$ 3.895,10
Muestras gratis	\$ 1.260,00	\$ 1.294,15	\$ 1.329,22	\$ 1.365,24	\$ 1.402,24
<b>Total publicidad y promoción</b>	<b>\$ 14.610,00</b>	<b>\$ 14.389,67</b>	<b>\$ 14.779,63</b>	<b>\$ 15.180,16</b>	<b>\$ 15.591,54</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión**

Akawara es una marca dedicada a brindar un producto natural, a base de miel de abeja con canela y jengibre. Comprometida con superar las expectativas de los consumidores mediante la fabricación de un producto con los más altos estándares de calidad, con la más selecta materia prima y siempre pensando en el cuidado y preservación del medio ambiente. Así, Akawara contribuye con la producción nacional, colaborando con el desarrollo de la industria apícola del Ecuador, y, ofreciendo un producto que contribuya al cuidado de la salud de los ecuatorianos.

### **6.2 Visión**

Para el año 2023, seremos una de las empresas reconocidas, dedicadas a la fabricación y comercialización de miel de abeja con canela y jengibre en Ecuador, con presencia a nivel nacional en las principales cadenas de supermercados. Siendo reconocidos por nuestros clientes, por los beneficios que nuestro producto ofrece para el cuidado de su salud; así como por el compromiso de brindar siempre un producto de calidad. De esta manera alcanzar al menos un 3,5% de market share en la industria.

### **6.3 Objetivos**

#### **6.3.1 Objetivos a mediano plazo**

- Alcanzar una participación de al menos el 3,5% en la industria de la miel de abeja en el tercer año.
- Capacitar al personal de las diferentes áreas de la empresa, para el segundo año, con el fin de optimizar el tiempo y generar mayor eficiencia.
- Para el tercer año, se busca empezar a generar utilidad en la empresa en al menos un 7%.

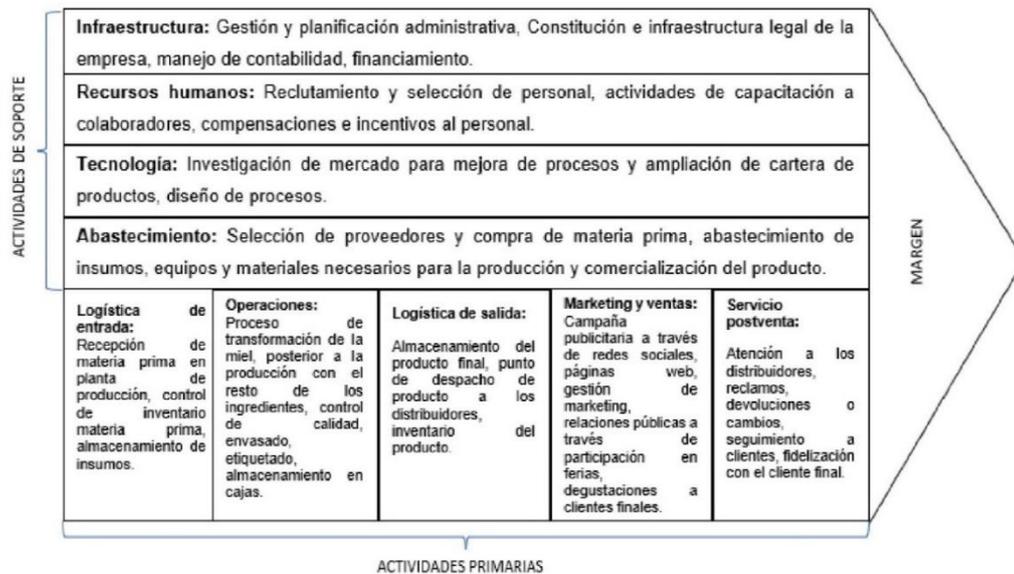
#### **6.3.2 Objetivos a largo plazo**

- Aumentar la rentabilidad del proyecto, en relación con el total de la inversión del proyecto en un 10%, para finales del año 2023.
- Lograr un incremento en las ventas de al menos un 5% año tras año, basándose en las ventas del año previo.

- Mejorar las prácticas de manufactura y los procesos de producción, a través de personal capacitado y maquinaria que permita optimizar los procesos para el 2024.

## 6.4 Plan de operaciones

### 6.4.1 Cadena de valor



**Figura 9. Cadena de valor**

#### Actores y actividades clave de la cadena de valor:

- **Actividades de soporte:**
  - **Infraestructura:** Dentro de la infraestructura se planean actividades de gestión y planificación administrativa, la persona encargada será el gerente general en conjunto con el asistente de marketing. Se realizarán reuniones de MCI (Metas crucialmente importantes) semanales, para que con indicadores se pueda analizar el cumplimiento y de las actividades pendientes y de mejora de la organización.
  - **Recursos Humanos:** Las actividades de RRHH, estarán a cargo del gerente general con soporte del área de marketing, quienes se encargarán de brindar capacitaciones de prácticas de mejora de procesos, procesos de manufactura, liderazgo, entre otros temas importantes para el crecimiento de los colaboradores.

- Tecnología: En el área de tecnología se manejará la investigación de mercados, a través de los planes de mailings masivos, a través de la página web, la cual permitirá tener contacto con los consumidores, etc. Además del sistema de manejo de inventario para controlar la materia prima. Esto estará a cargo del asistente de marketing y jefe de producción.
- Abastecimiento: En cuanto al abastecimiento de la materia prima, selección de proveedores, entre otras actividades, estará a cargo el jefe de producción, quien en conjunto con el gerente general realizarán la elección de los mismos, basados en los requerimientos del Arcsa, sobre las BPM y estándares de calidad; realizando un estudio exhaustivo de calidad.
- **Actividades Primarias:**
  - Logística de entrada: Las actividades de la logística de entrada serán manejadas con un inventario computarizado, de manera que todo lo que entre será contabilizado para llevar un inventario riguroso. El jefe de producción estará a cargo de la misma.
  - Operaciones: Se realizará por lo operarios, a cargo estará el jefe de producción, y se controlará el manejo adecuado de la materia prima con utilizando la maquinaria apta para la transformación del producto final.
  - Logística de salida: Se realizarán las entregas a través de un flete, por lo que se garantizará que el producto llegue en las mejores condiciones, con el sello de seguridad correspondiente, y se controlarán las entregas con órdenes manejadas por el jefe de producción y el vendedor.
  - Marketing: Las actividades de marketing se realizarán a través de publicidad en redes sociales. A cargo del dpto. de marketing.
  - Servicio Post-venta: El servicio de chat en línea en la página web permitirá a los consumidores comunicarse directamente con la empresa para cualquier inquietud. A cargo del dpto. de marketing.

## 6.5 Procesos de la empresa

### 6.5.1 Mapa de procesos

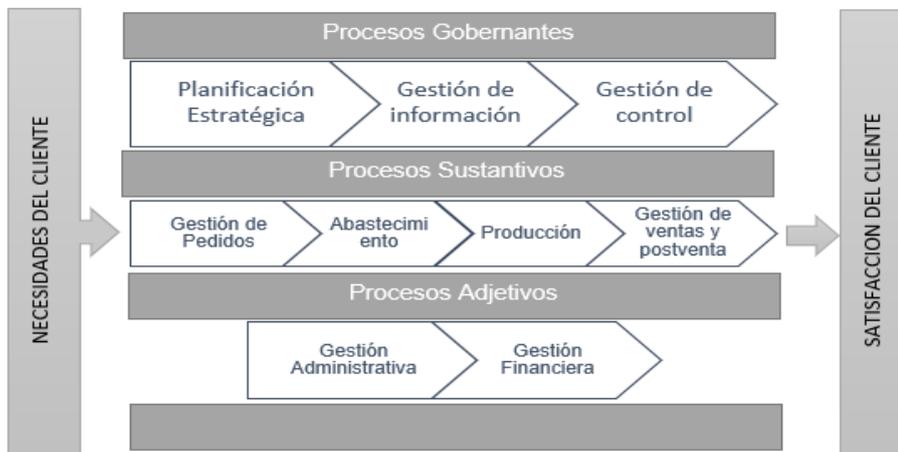
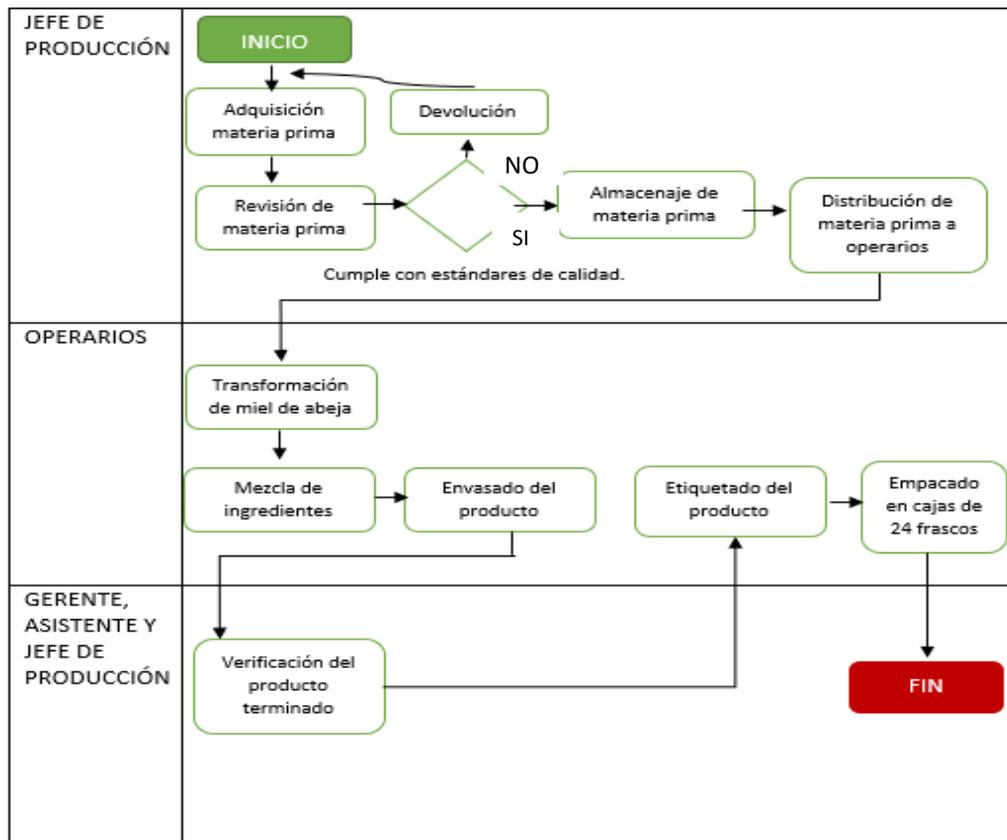


Figura 10. Mapa de procesos

### 6.5.2 Flujo de procesos

El flujo de procesos nos permite identificar cuáles son los procesos más importantes dentro de la organización los cuales son: los procesos de producción y de comercialización.

#### 6.5.2.1 Flujo de procesos de producción



### **Figura 11. Procesos de producción**

#### **Procesos de producción:**

El proceso de producción empieza en la adquisición de la materia prima, se analiza si las condiciones son las adecuadas, se distribuye la materia prima acorde a las necesidades de producción. Posteriormente, se lleva a cabo el proceso de transformación de la materia prima a una temperatura de 100°. Finalmente, se incorporan la canela, el jengibre y el ácido tartárico. Se procede al envasado, etiquetado y distribución de las cajas.

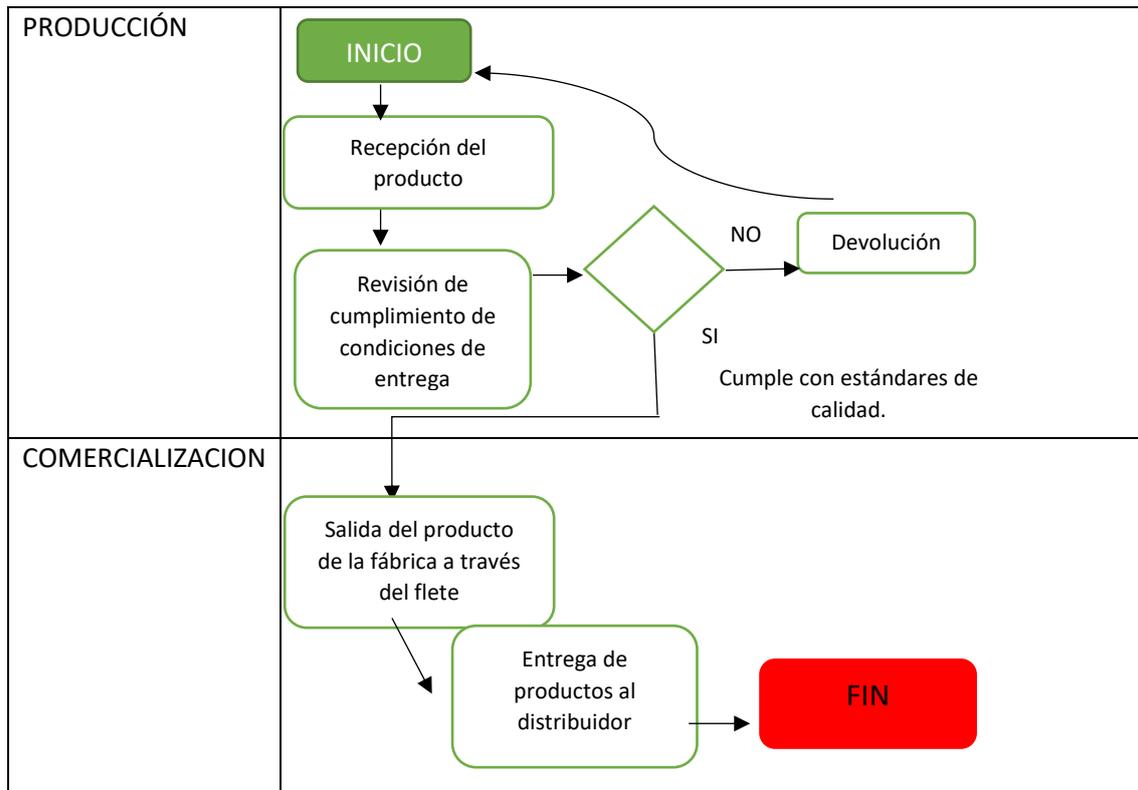
#### **Tiempos de producción:**

Para la fabricación del producto, se contará con 3 operarios, los cuales se apoyarán sus procesos de producción con maquinaria especializada para la transformación de miel de abeja con el madurador, marmita, envasadora. En la siguiente tabla, se señala las unidades que se podrían producir tomando en cuenta 8 horas de trabajo diarias y 20 días laborables al mes.

**Tabla 11. Tiempos de producción**

TIEMPOS PROCESO DE PRODUCCION		
840 FRASCOS AL DIA		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO /HORA
Jefe de producción	Adquisición de materia prima	1 HORA
Jefe de producción	Revisión de materia prima	1 HORA
Jefe de producción	Análisis de calidad	45 MIN
Jefe de producción	Almacenaje de la materia prima	30 MIN
Jefe de producción	Distribución de la materia prima a operarios	20 MIN
Operario 1	Transformación de miel de abeja	1 HORA
Operario 2	Mezcla de ingredientes	20 MIN
Operario 3	Envasado del producto	30 MIN
Jefe de producción	Verificación del producto final	40 MIN
Operario 3	Etiquetado del producto	20 MIN
Operarios	Empacado en cajas	30 MIN

### 6.5.2.2 Flujograma de procesos de comercialización



**Figura 12. Procesos de comercialización**

#### Proceso de comercialización:

Para el proceso de comercial, se comienza con la recepción del producto para su revisión final antes de que sea despachado al distribuidor, de no cumplir con las normas de calidad o se encuentran fallas, estos son devueltos al área de producción. Y si cumple con las condiciones de calidad, se entrega el producto, serán transportado a través de un flete para que el producto pueda llegar a los intermediarios.

#### Tiempos de comercialización:

Para el proceso de comercialización, se continua con la última fase del proceso de producción, y se tienen los 3 operarios y el jefe de producción, ya que ellos son los encargados de la revisión de que el producto salga en las mejores condiciones para que llegue al cliente final. En la siguiente tabla se detalla el tiempo que tomará el proceso de comercialización

**Tabla 12. Tiempos de comercialización**

TIEMPOS PROCESO DE COMERCIALIZACION		
840 FRASCOS AL DIA		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO /HORA
Jefe de producción	Recepción del producto	1 HORA
Jefe de producción y Operarios	Revisión del cumplimiento de condiciones de entrega del producto	1 HORA
Operario 2	Salida del producto desde las bodegas hasta bodegas de distribuidores	30 MIN
Flete y Vendedor	Entrega del producto en bodegas del distribuidor	30 MIN

**Equipos, maquinaria e infraestructura para la empresa**

La siguiente tabla representa la maquinaria necesaria para la producción de miel de abeja con canela y jengibre.

**Tabla 13. Detalle de maquinaria necesaria para la producción**

Descripción del equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Extractor Jengibre 400 Kg/h	1	\$2.300,00	\$2.300,00
Autoclave Industrial (Capacidad 1500 frascos)	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Marmita 100 Kg	1	\$1.800,00	\$1.800,00
Decantador 100 litros	1	\$5.600,00	\$5.600,00
Envasadora (Capacidad 1000 frascos)	1	\$4.500,00	\$4.500,00
Pistola selladora de calor	1	\$250,00	\$250,00
Mesa de Lavado (3x1,5m)	1	\$1.300,00	\$1.300,00
Mezcladora (400 Kg)	1	\$5.000,00	\$5.000,00

Para equipar la para las oficinas son necesarios los siguientes mobiliarios y equipos, detallados a continuación:

**Tabla 14. Equipos y mobiliarios de oficina**

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Computadora	6	\$800,00	\$4.800,00
Impresora HP LaserJet 9050dn	1	\$399,00	\$399,00
Escritorios y sillas	5	\$200,00	\$1.000,00

**Capacidad de producción:**

En la siguiente tabla se presenta la capacidad de producción máxima de la maquinaria para la producción de miel.

**Tabla 15. Capacidad de producción**

Producto	Presentación	Producción/hora	Producción/ día (12 horas de funcionamiento de la maquina)	Producción/mes
Miel de abeja con canela y jengibre	250 ml.	105 frascos (4 cajas y media x 24 unidades)	1260 frascos (52 cajas x 24 unidades)	27,720 frascos (1155 cajas x 24 unidades)

La capacidad de producción diaria es de 840 frascos de 250ml, tomando en cuenta una jornada de 8 horas, se determina una producción de 105 frascos por hora. Dentro de estas 8 horas se encuentra incluido la limpieza del área de trabajo y mantenimiento de las máquinas; así como la hora de almuerzo de los colaboradores.

**Capacidad utilizada de la maquinaria**

Tomando en cuenta que se tienen 3 trabajadores en operaciones de la empresa, la jornada laboral es de 8 horas diarias, de lunes a viernes. Acorde a la capacidad de producción según las condiciones de la empresa, se estima qué:

**Tabla 16. Uso de maquinaria**

Unidades diarias producidas	840
Número de días laborables	22
Unidades mensuales producidas	18.48
% Uso de capacidad instalada	66%
Producción Mensual Real	12.196
Producción Anual Real	146.352

## 6.6 Estructura Organizacional

### 6.6.1 Estructura Legal de la empresa

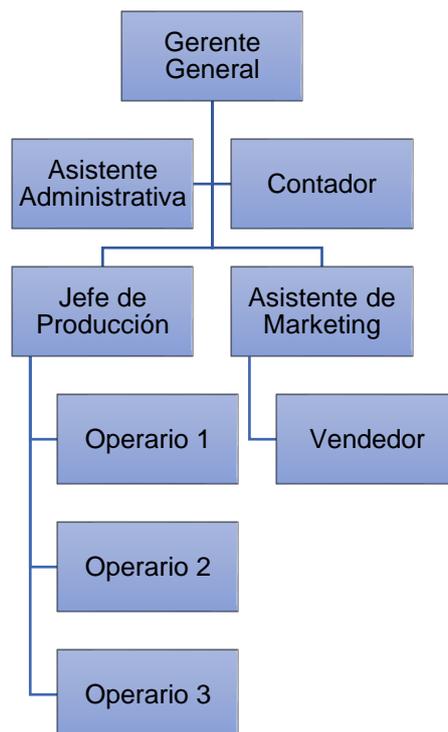
Para la estructura legal de esta empresa, se consideró formar una figura legal de compañía limitada. Según el artículo 92 de la ley de compañías y resolución N°. SC. SG. 2008.008. La compañía debe tener como mínimo 2 socios para ser constituida, y un máximo de 15 personas, y deberán responder a las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales. Se tiene estimado un capital mínimo requerido de \$400, y todo el proceso se debe llevar a cabo en el portal de la Superintendencia de Compañías. Para que la empresa pueda ser creada bajo la figura legal de compañía limitada, se debe cumplir varios requisitos, los cuales son:

- Crear un nombre para la compañía, siguiendo el “principio de inconfundibilidad”, el cual indica que cada compañía debe tener un nombre que la distinga de otras sociedades.
- Se debe tener una razón social, a través de un Registro Único de Contribuyentes (RUC), en el SRI.
- Se debe obtener por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, un código de empleador para poder realizar la afiliación de los colaboradores.
- Para el funcionamiento de cualquier empresa de procesamiento de productos alimenticios, es necesario obtener del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), un permiso de funcionamiento y el registro sanitario.
- Se debe obtener una licencia única de funcionamiento (LUAE), el cual otorga el municipio de Quito como permiso de funcionamiento.

- Se solicita a través ARCSA, el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura.

### 6.6.2 Diseño Organizacional y Organigrama

La estructura organizacional, permite a la empresa delegar funciones específicas a los diferentes colaboradores, de acuerdo con sus diferentes roles. Reportando a un jefe inmediato. El organigrama propone una estructura vertical, el cual permite definir una estructura funcional. Se desarrolla de la siguiente manera:



**Figura 13. Organigrama**

Según la Superintendencia de Compañías, se pudo identificar la empresa “APICARE CIA. LTDA.”, la cual se sitúa en la ciudad de Riobamba, fundada en el año 2007. Maneja una estructura un poco más horizontal, pues tiene un gerente general, presidente, y operarios de planta. El área contable se maneja de manera externa.

Por otro lado, la empresa “BLACK & WHITE INTERNATIONAL S.A. BLACKWHINTSA”, es una empresa familiar en la ciudad de Guayaquil, la cual se encuentra desde el año 2008, la cual se estructura por el presidente, gerente

general, un vendedor y 2 operarios. Maneja una estructura vertical y al igual que la anterior el área contable es contratada de manera externa.

Con la información obtenida, y realizando un breve análisis, podemos identificar que la estructura organizacional de este proyecto es adecuada, pues se analizaron las necesidades y la importancia de la presencia de una persona encargada en las distintas áreas de la compañía, con la finalidad de tener un manejo eficiente de las actividades de la empresa.

### **Descripción de los cargos de la empresa**

A continuación, se detalla las diferentes funciones de cada posición de la empresa, con el detalle salarial:

- **Gerente General:** Es el representante de la compañía, quien se encarga de orientar, dirigir, estructurar y controla tanto el área administrativa y financiera de la compañía, tomando cada decisión con ética, con el objetivo de cumplir las metas de la organización. Salario: \$1.192,18.
- **Asistente Administrativa:** Es el soporte de todas las áreas de la compañía, ya que es quien se encarga de colaborar al gerente general y al resto de colaboradores. Salario: \$548,10.
- **Jefe de Producción:** Es el encargado de dirigir, y garantizar que la producción se dé cumpliendo con todas las normas de calidad requeridas, así como del almacenamiento de materia prima, despacho del producto, Selección de proveedores. Salario: \$773,53.
- **Contador:** Es el encargado de llevar toda el área financiera de la compañía, así como el cumplimiento de pagos, declaración de impuestos, reportes financieros a la gerencia. Salario: \$676,92.
- **Asistente de Marketing:** Se encarga de realizar los planes de mercadeo, estrategias de marketing, campañas publicitarias, manejo de página web y redes sociales, e-mail marketing. Salario: \$741,33.
- **Vendedor:** Es el encargado de llevar la cartera de clientes, realizar visitas, seguimientos de cuentas por cobrar, realizar un plan de ventas,

reportes y trabajo en conjunto con el área de marketing. Salario: \$575,01.

- **Operarios:** Son quienes están encargados del proceso de elaboración de la miel de abeja con canela y jengibre, mantenimiento de los equipos, deben practicar todas las normas de BPM para entregar al consumidor el mejor producto. Almacenamiento e inventario de materia prima y producto terminado. Salario: \$485,65.

NOTA: Los salarios indicados, ya incluyen todos los beneficios de acuerdo con el código de trabajo del Ecuador.

## **7. Evaluación Financiera**

### **7.1 Proyección de Ingresos, gastos y costos del proyecto**

En este capítulo referente a la evaluación financiera, tiene la finalidad de medir el desarrollo del proyecto con una proyección a 5 años, y analizar la viabilidad de este.

#### **7.1.1 Proyección de Ingresos**

Para establecer la proyección de ingresos, partimos del análisis del mercado objetivo al que deseamos atacar, la participación de mercado que podríamos tener al comenzar el proyecto (la cual fue medida a través de un estudio de mercado en el que se comparó las marcas existentes de la industria dentro del intermediario al cual quisiéramos ingresar con el producto). Además de la tasa de crecimiento de la industria. De esta manera se determinó que el proyecto iniciaría con una participación de 0,70% del mercado meta, y se constata un crecimiento a lo largo de la vida del proyecto. En la tabla a continuación, se puede evidenciar la proyección de ingresos.

**Tabla 17. Proyección de ingresos**

PROYECCION INGRESO POR VENTAS					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Incremento Industria	1,60%	1,50%	1,70%	1,70%	1,70%
Promedio Participación de mercado	1,08%	1,78%	2,35%	2,81%	3,46%
Demanda del mercado	235.361	238.916	243.01	247.173	251.408
Cantidad proyectada de ventas	30.171	32.084	33.961	35.802	37.606
<b>Total ingresos ventas</b>	<b>\$158.395,63</b>	<b>\$273.472,09</b>	<b>\$376.231,52</b>	<b>\$469.942,90</b>	<b>\$604.575,27</b>

El promedio de crecimiento de los ingresos es de 40,94% durante la vida del proyecto, esto se debe a que existe un crecimiento promedio de la industria, la cual es de 8,70% (BCE, 2018). Además, se estableció un precio de \$5,25 para el producto, el cual se determinó a través de la información cuantitativa y del análisis Van Westendorp. Y las cantidades proyectadas, se hicieron en base a la participación de mercado, así como la demanda del mercado.

### 7.1.2 Proyección de costos y gastos

Para proyectar la estimación de los costos y gastos, se tomó en cuenta el promedio de la inflación desde el año 2012 al 2018, la cual es de 2,71% (BCE, 2018).

**Tabla 18. Inflación promedio de Ecuador**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Inflación Real Ecuador</b>	5,11%	2,73%	3,59%	3,97%	1,73%	0,42%	1,40%
					<b>Promedio</b>		<b>2,71%</b>

En la tabla a continuación, se presenta detallado los costos incurridos en el proyecto, los cuales representan gastos de salarios, gastos operacionales, mano de obra, gastos administrativos.

Tabla 19. Proyección de costos

GASTOS ANUALES	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos Suministros de oficina	\$1.200,00	\$1.232,49	\$1.265,85	\$1.300,12	\$1.335,32
Seguro Maquinaria	\$16.128,00	\$16.128,00	\$16.128,00	\$16.128,00	\$16.128,00
Fletes	\$30.000,00	\$30.812,14	\$31.646,27	\$32.502,98	\$33.382,88
Servicios básicos	\$2.100,00	\$2.156,85	\$2.215,24	\$2.275,21	\$2.336,80
Gasto arriendo	\$10.200,00	\$10.476,13	\$10.759,73	\$11.051,01	\$11.350,18
Publicidad	\$15.839,56	\$27.347,21	\$37.623,15	\$46.994,29	\$60.457,53
Gastos de Marketing	\$14.610,00	\$14.389,67	\$14.779,63	\$15.180,16	\$15.591,54
<b>Gastos totales</b>	<b>\$90.077,56</b>	<b>\$102.542,49</b>	<b>\$114.417,88</b>	<b>\$125.431,77</b>	<b>\$140.582,25</b>

Tabla 20. Costos producción unitaria del producto

Producción de un frasco de Miel de abeja de 250ml				
producción de un frasco de Miel de abeja de 250ml	Insumo por Kg	Costo Unitario por numero de dosis en frasco	Cantidad de dosis por frasco	Costo total de insumo por frasco
Miel de abeja	1	\$ 0,29661	5,9	\$ 1,75
Canela	1	\$ 0,00465	4,3	\$ 0,02
Jengibre	1	\$ 0,01750	4,0	\$ 0,070
Ácido tartàrico	1	\$ 0,00830	1,2	\$ 0,010
Materia prima indirecta				
Frasco 250ml	1	\$ 0,37	1	\$ 0,37
Etiquetas	1	\$ 0,05	1	\$ 0,05
				<b>\$2,27</b>

## 7.2 Inversión Inicial, capital del trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión Inicial y capital del trabajo

Posterior al análisis de todo lo necesario para que el plan pueda ponerse en marcha, se determinó que la inversión inicial es de \$118.797,35. Dentro de la inversión, se toma en cuenta rubros cómo: Inversiones propiedad, planta y equipo, inversiones intangibles, gastos de constitución, entre otros. Cabe recalcar que se utilizó una metodología de canje de flujo de efectivo para obtener el capital del trabajo para que de esta manera no haya algún valor negativo y así el capital sustente el efectivo en cada periodo.

**Tabla 21. Inversión y capital del trabajo**

<b>Detalle inversión</b>	
Inversiones PPE	\$ 39.799,00
Inversiones Intangibles	\$ 119,97
Inventarios	\$ 550,38
Varios	\$ 17.328,00
<b>Capital de trabajo Inicial</b>	<b>\$ 61.000,00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 118.797,35</b>

**7.2.2 Estructura de capital****Tabla 22. Inversión y capital del trabajo**

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
<b>Propio</b>	40%	47.518,94
<b>Deuda L/P</b>	60%	71.278,41

Por políticas de la empresa, se determinó que el 40% será capital propio: \$47.518,94, y la deuda a largo plazo será del 60% siendo: \$71.278,41.

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

En los siguientes puntos, se expondrán los distintos resultados de los estados financieros, los cuales se realizaron tanto mensualmente, como anualmente.

**7.3.1 Proyección de estado de resultados**

En el estado de resultados, se puede apreciar los ingresos y gastos del proyecto, el cual permite analizar los resultados y saber si tendremos una pérdida o ganancia al finalizar el periodo durante los 5 años.



Detallando los siguientes puntos:

Cuentas por cobrar: Existe un incremento en las cuentas por cobrar, y esto se debe a que las ventas han incrementado, se debe mencionar que la política de cobro 80% al contado, y el 20% se brinda un crédito de 30 días.

Cuentas por pagar: El pago a proveedores, se tiene estimado de la siguiente manera, el pago en efectivo será del 70% y el 30% será crédito a 30 días. Por lo que esto permite que un equilibrio entre el flujo de ingresos y egreso.

Utilidades: En cuanto a las utilidades, se ha estimado que se debe acumular a partir del año 2, para recuperar del año 3 de un incremento desde este periodo hasta el final del proyecto.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

A continuación, se detalla la proyección del estado de flujos de efectivo:

**Tabla 25. Estado de flujo de efectivo**

Estado de Flujo de Efectivo Anual	Inicial 0	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ -68.738,37	\$ -11.799,34	\$ 30.112,00	\$ 63.231,72	\$ 113.204,68
Utilidad Neta		\$ -61.760,17	\$ -12.931,61	\$ 26.541,61	\$ 60.426,76	\$ 111.252,74
Depreciación y amortización						
Depreciación	\$ -	\$ 2.066,33	\$ 2.066,33	\$ 2.066,33	\$ 1.191,60	\$ 1.299,93
Amortización	\$ -	\$ 23,99	\$ 23,99	\$ 23,99	\$ 23,99	\$ 23,99
Δ CXC	\$ -	\$ -3.583,38	\$ -1.724,28	\$ -1.663,64	\$ -1.436,14	\$ -2.901,75
Δ Inventario PT	\$ -	\$ -12.301,36	\$ -3.472,79	\$ -2.943,70	\$ -2.347,87	\$ -4.479,05
Δ Inventario MP	\$ -1.493,67	\$ -1.777,79	\$ -1.385,17	\$ -1.248,41	\$ -1.104,75	\$ 7.009,79
Δ Inventario SF	\$ -340,95	\$ -401,78	\$ -314,48	\$ -283,43	\$ -250,81	\$ 1.591,45
Δ CXP Proveedores	\$ 1.834,62	\$ 5.151,44	\$ 3.013,65	\$ 2.726,84	\$ 2.310,44	\$ -6.608,17
Δ Sueldo por Pagar	\$ -	\$ 3.844,33	\$ 2.925,00	\$ 2.925,00	\$ 2.925,00	\$ 2.925,00
Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.967,40	\$ 1.493,49	\$ 3.090,75
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ -39.949,00	\$ 5.283,00	\$ 5.283,00	\$ 5.283,00	\$ -4.815,79	\$ 5.283,00
Adquisición PPE e intangibles	\$ -39.949,00	\$ 5.283,00	\$ 5.283,00	\$ 5.283,00	\$ -4.815,79	\$ 5.283,00
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 118.797,35	\$ -11.832,89	\$ -12.936,47	\$ -14.142,98	\$ -15.462,01	\$ -16.904,06
Δ Deuda a largo plazo	\$ 71.278,41	\$ -11.832,89	\$ -12.936,47	\$ -14.142,98	\$ -15.462,01	\$ -16.904,06
Δ Pago dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Capital	\$ 47.518,94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTONETO EN EFECTIVO</b>	\$ 78.848,35	\$ -75.288,25	\$ -19.452,81	\$ 21.252,02	\$ 42.953,91	\$ 101.583,61
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 78.848,35	\$ 3.560,10	\$ -15.892,71	\$ 5.359,31	\$ 48.313,22
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	\$ 78.848,35	\$ 3.560,10	\$ -15.892,71	\$ 5.359,31	\$ 48.313,22	\$ 149.896,83

La empresa busca mantener un equilibrio entre los ingresos y egresos, y es por esto por lo que se busca tener saldos positivos en efectivo, y a medida que el proyecto avanza, el saldo positivo de efectivo incrementa de manera positiva.

Por lo que las políticas establecidas por la empresa en cuanto a lo financiero cumplen el objetivo deseado.

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de efectivo del proyecto se desarrolla de la siguiente manera:

**Tabla 26. Flujo de caja del proyecto**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 158.395,63	\$ 273.472,09	\$ 376.231,52	\$ 469.942,90	\$ 604.575,27
Costo de los productos vendidos		\$ 121.029,42	\$ 172.579,10	\$ 209.681,10	\$ 240.984,69	\$ 281.627,03
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 37.366,21	\$ 100.892,99	\$ 166.550,41	\$ 228.958,21	\$ 322.948,24
Gastos sueldos		\$ 47.184,65	\$ 51.333,68	\$ 52.590,84	\$ 53.882,03	\$ 55.208,18
Gastos generales		\$ 43.949,56	\$ 55.602,34	\$ 66.643,61	\$ 76.800,79	\$ 91.071,37
Gasto de depreciación		\$ 2.066,33	\$ 2.066,33	\$ 2.066,33	\$ 1.191,60	\$ 1.299,93
Gastos de amortización		\$ 23,99	\$ 23,99	\$ 23,99	\$ 23,99	\$ 23,99
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>		\$ -55.858,33	\$ -8.133,36	\$ 45.225,65	\$ 97.059,79	\$ 175.344,77
Gastos de intereses		\$ 5.901,84	\$ 4.798,25	\$ 3.591,74	\$ 2.272,71	\$ 830,66
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>		\$ -61.760,17	\$ -12.931,61	\$ 41.633,90	\$ 94.787,08	\$ 174.514,11
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ -	\$ -	\$ 6.245,09	\$ 14.218,06	\$ 26.177,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ -61.760,17	\$ -12.931,61	\$ 35.388,82	\$ 80.569,02	\$ 148.336,99
22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ -	\$ 8.847,20	\$ 20.142,25	\$ 37.084,25
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ -61.760,17	\$ -12.931,61	\$ 26.541,61	\$ 60.426,76	\$ 111.252,74
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION		\$ -55.858,33	\$ -8.133,36	\$ 45.225,65	\$ 97.059,79	\$ 175.344,77
Gastos de depreciación		\$ 2.066,33	\$ 2.066,33	\$ 2.066,33	\$ 1.191,60	\$ 1.299,93
Gastos de amortización		\$ 23,99	\$ 23,99	\$ 23,99	\$ 23,99	\$ 23,99
15% Participación y trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 6.245,09	\$ 14.218,06	\$ 26.177,12
22% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ 8.847,20	\$ 20.142,25	\$ 37.084,25
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		\$ -55.756,92	\$ -7.660,04	\$ 31.013,27	\$ 63.149,17	\$ 113.127,39
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-62.834,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -9.068,53	\$ -958,06	\$ 1.480,06	\$ 1.589,36	\$ 628,01	\$ 628,01
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 69.163,78
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-62.834,62	\$ -9.068,53	\$ -958,06	\$ 1.480,06	\$ 1.589,36	\$ 69.791,79
<b>INVERSIONES</b>	-39.949,00	\$ 5.283,00	\$ 5.283,00	\$ 5.283,00	\$ -4.815,79	\$ 5.283,00
Recuperaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.600,00
Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39.799,00
Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.570,00
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	-39.949,00	\$ 5.283,00	\$ 5.283,00	\$ 5.283,00	\$ -4.815,79	\$ 55.252,00
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	-102.783,62	\$ -59.542,45	\$ -3.335,10	\$ 37.776,32	\$ 59.922,73	\$ 238.171,19

A través del flujo de caja, podemos medir la rentabilidad del proyecto, por lo que, analizando los resultados del flujo de caja, podemos ver que hasta el segundo año existen saldos negativos, lo cual es normal al ser una empresa que recién empieza en el mercado, y, a partir del tercer año ya podemos ver que existen valores positivos, lo que indica que existe liquidez en liquidez en la empresa.

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

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

**Tabla 27. Flujo de caja del inversionista**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	71.278,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de interés		\$ -5.901,84	\$ -4.798,25	\$ -3.591,74	\$ -2.272,71	\$ -830,66
Amortización del capital		\$ -11.832,89	\$ -12.936,47	\$ -14.142,98	\$ -15.462,01	\$ -16.904,06
Escudo Fiscal		\$ 1.988,92	\$ 1.617,01	\$ 1.210,42	\$ 765,90	\$ 279,93
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-31.505,20</b>	<b>\$ -75.288,25</b>	<b>\$ -19.452,81</b>	<b>\$ 21.252,02</b>	<b>\$ 42.953,91</b>	<b>\$ 220.716,39</b>

Dentro del análisis del inversionista, se debe tomar en cuenta el préstamo realizado para la creación de la empresa, amortizaciones, escudo fiscal e intereses. Durante dos primeros años, los valores son negativos, sin embargo, a partir del tercer año podemos ver valores positivos, por lo que podemos inferir que el inversionista recupera su capital y el proyecto genera rentabilidad para el inversionista.

#### 7.4.2 Tasa de descuento

**Tabla 28. Tasa de descuento**

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	
<b>BETA APALANCADA</b>	
Tasa libre de riesgo	1,62%
Rendimiento del Mercado	2,22%
Beta	1,20
Riesgo País	9,00%
Tasa de impuestos del proyecto	33,70%
CAPM	11,33%
WACC	9,17%

En esta tabla se puede analizar las diferentes variables para calcular el WACC y CAPM. Siendo así, el WACC nos indica el costo de la inversión del proyecto, sin tomar en cuenta la fuente de financiamiento. Y, por otro lado, el CAPM indica la valoración de los activos del proyecto. Los resultados de estos fueron para el CAPM 11,33% y para el WACC 9,17%.

#### 7.4.3 Criterios de valoración

Se analizan los criterios de valoración de la siguiente tabla:

**Tabla 29. Criterios de valoración**

<b>Criterios de inversión</b>	
<b>Proyecto</b>	
VAN	\$ 64.666,70
IR	1,63
TIR	18,43%
Período de recuperación	4,29
<b>Inversionista</b>	
VAN	\$ 57.577,42
IR	2,83
TIR	24%
Período de recuperación	4,28

Podemos analizar que, según los resultados obtenidos, el proyecto es viable, debido a que el VPN (Valor Presente Neto) tanto para el proyecto como para el inversionista es positivo. El VAN del inversionista es de \$57.577,42, es un valor positivo y que es mayor a la inversión realizada; por lo que podemos decir que el proyecto genera rentabilidad. Por otro lado, podemos inferir que la Tasa Interna de Retorno (TIR) para el proyecto es de 18,43% y del inversionista es 24%, por lo que resulta atractivo invertir en el proyecto, teniendo un período de recuperación de 5 años.

Por lo que, con estos resultados positivos, podemos afirmar la rentabilidad del proyecto, así como la recuperación de capital y ganancias obtenidas para el proyecto y los inversionistas.

Como recomendaciones, posterior al análisis de los resultados podemos inferir que son beneficiosos para el proyecto y los inversionistas. Sin embargo, existen opciones viables que pueden ser aplicables al proyecto, tales como en cuanto a los costos de los bienes vendidos, ya que lo que se busca a lo largo del proyecto es mantener economías de escala en cuanto a la producción, para que de esta manera bajen los costos de producción, lo que a su vez ayudaría en el flujo de efectivo; pues se busca que este aumente e incremente la liquidez de la empresa, que permitirá tener mayor cobertura para las cuentas por pagar, gastos, entre otros.

## 7.5 Indicadores financieros

En la siguiente tabla presentamos los resultados de los indicadores financieros:

**Tabla 30. Indicadores financieros**

ÍNDICES FINANCIEROS	2019	2020	2021	2022	2023	Comparación	
						Valor	Industria
<b>LIQUIDEZ</b>							
Razon corriente	2,17	0,65	1,57	2,78	6,12	2,66	1,35
Prueba Acida	0,66	-0,63	0,51	1,82	5,28	1,53	0,997
<b>ENDEUDAMIENTO</b>							
Endeudamiento activo	1,82	1,85	1,82	0,79	-	1,25	0,6
<b>RENTABILIDAD</b>							
Margen de utilidad	-39%	-5%	7%	13%	18%	-0,01	0,03
Rentabilidad sobre Activo (ROA)	-1,10	-0,36	0,47	0,56	0,55	0,02	0,04
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-1,30	-0,27	0,56	1,27	2,34	0,52	0,11

- **Indicadores de liquidez**

La razón corriente permite medir cuan capaz es la empresa para poder cubrir todos sus pasivos a corto plazo, para el año 1 se obtuvo 2,17 en cada dólar en activo por cada pasivo corriente, mientras que en año 5 tuvo 6,12.

Al obtener en el 5to año, un valor de 6,12 se puede analizar que la empresa es solvente, por lo que puede cumplir con sus obligaciones financieras.

- **Indicadores de rentabilidad**

**Rentabilidad sobre los activos (ROA):** Podemos analizar el ROA durante los 5 años del proyecto, y podemos notar que durante los dos primeros años no se obtiene rentabilidad sobre los activos, sin embargo, a partir del tercer año podemos identificar que existen rentabilidad sobre los activos invertidos.

**Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE):** Durante los primeros 2 años los porcentajes de rentabilidad sobre el patrimonio son negativos, ya que las utilidades fueron negativas. A partir del tercer año los porcentajes se reflejan positivos, indicando la capacidad de la empresa de generar utilidades sobre la inversión realizada al principio del proyecto.

**Margen de utilidad:** El margen de utilidad es negativo durante los 2 primeros años, sin embargo, desde el tercer año podemos percibir rentabilidad sobre las ventas de la empresa.

Como recomendaciones en cuanto al análisis de los indicadores de liquidez y rentabilidad, se puede analizar que el proyecto tiene una buena respuesta en cuanto a la recuperación del capital, o a su vez la rentabilidad que genera el proyecto. Sin embargo, se puede recomendar que una vez que la empresa se encuentre establecida en el mercado, se ajuste las políticas de cuentas por cobrar a los distribuidores, pues al tener mayor presencia y fidelidad con los clientes, en conjunto con la diferenciación del producto, se puedan agilizar los pagos en un menor período de tiempo y pues de esta manera disponer de mayor liquidez, lo que permitirá disminuir endeudamientos y que el periodo de recuperación sea en un menor tiempo que el estimado.

En comparación con la industria, y según lo conversado con el Econ. Marco Pinto, experto a quien se realizó la entrevista; el periodo de recuperación se encuentra entre los 4 y 5 años de haber iniciado el proyecto, por lo que considero que el periodo de recuperación de este proyecto se encuentra dentro del promedio de otras empresas de la industria. Además, comenta que la industria es muy atractiva, pues no es muy explotada, por lo que la concentración de competidores no es muy amplia y de esta manera se permite atacar de mejor manera el mercado objetivo.

## **8. Conclusiones**

- En cuanto al análisis de entornos, se pudieron evidenciar que, existen varios factores que son oportunidades para el proyecto. Tales como el incremento de la matriz productiva, por lo que se incentiva a las nuevas pequeñas y medianas empresas a generar negocios. Por otro lado, la industria manufacturera se encuentra en crecimiento y representa el 38% del PIB nacional.
- Gracias a las tendencias actuales en el mercado ecuatoriano, es una oportunidad para el negocio, debido a que en el país se consumen 601 toneladas de miel de abeja, y únicamente 200 son producidas en el Ecuador, por lo que se busca incentivar a la producción nacional y explotar un mercado potencial para ofrecer a los clientes un producto de calidad.

- Posterior a la investigación de mercados, se pudo identificar como oportunidad, tanto en la información cuantitativa y cualitativa, que las personas del mercado objetivo están dispuestos a adquirir un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre con frecuencia de compra de 2 frascos de 250ml al mes.
- En cuanto al mix de marketing, busca llegar al mercado objetivo con una propuesta de un producto innovador, que se enfoca en el cuidado de la salud de sus consumidores, desarrollando estrategias que a través de este producto permite entregar un valor agregado a quienes gusten de este producto. Con un mercado de 437.777 personas en la ciudad de Quito entre 18 a 60 años, consumidores de miel de abeja. Además, según la investigación de mercados, el canal de compra del producto es en las grandes cadenas de supermercados como Supermaxi y Santa María.
- El producto contará con certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, con el fin de garantizar la calidad en cada uno de los procesos de producción y comercialización del producto, y de esta manera generar relaciones a largo plazo con los clientes, entregando un valor agregado, pues la estrategia será siempre entregar más por más.
- Se cumple el objetivo general del proyecto, al comprobar que el proyecto es viable, a través de un exhaustivo análisis financiero. Se pudo evidenciar que tanto el VPN del proyecto y del inversionista son positivo, siendo: \$64.666,70 y \$57.577,42 respectivamente. Pues el capital se recupera, y este es mayor a la inversión inicial. Por otro lado, en los estados financiero, se puede resumir que existe poco a poco un incremento en la utilidad neta, a partir del tercer año, esto debido al incremento de las ventas del producto.
- La empresa será constituida como sociedad anónima; además el organigrama se encuentra estructurado, acorde las necesidades de la empresa y así garantizar que cada actividad se realice con eficiencia. Se tendrá 3 operarios quienes se encargarán de la producción supervisados por el jefe de producción, los cuales se encargarán de todo el proceso desde que llega la materia prima, hasta que sale el producto final. Para el

área administrativa se tendrá al vendedor, supervisado por el asistente de marketing los cuales se encargarán de visitar a clientes, y generar las mejores estrategias para llegar al mercado objetivo.

## REFERENCIAS

- AGROCALIDAD. (10 de Abril de 2017). Obtenido de Agrocalidad: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/INSTRUCTIVO-PARA-LA-OBTENCION-DEL-CERTIFICADO-SANITARIO-DE-FUNCIONAMIENTO-1.pdf>
- ARCSA. (2015). Obtenido de Reglamento Sanitario: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- ARCSA. (01 de Febrero de 2018). Obtenido de Sistematización de BPM: [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/IE-B.3.1.2-ALI-03\\_SISTEMATIZACI%C3%93N-DEL-PROCESO-DE-BUENAS-PR%C3%81CTICAS-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS\\_V2.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/IE-B.3.1.2-ALI-03_SISTEMATIZACI%C3%93N-DEL-PROCESO-DE-BUENAS-PR%C3%81CTICAS-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS_V2.pdf)
- ARCSA. (18 de Abril de 2018). Obtenido de Registro BPM plantas procesadoras de alimentos: (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria)
- ARCSA. (2019). Obtenido de Buenas Prácticas de Manufactura: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-BUENAS-PRACTICAS-PARA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf>
- Armstrong y Kotler. (2012). Penetración de mercado. En A. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 391). Mexico: Pearson.
- BCE. (2018). Obtenido de Cuentas Nacionales Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/cuentas-nacionales>
- BCE. (2019). Obtenido de Información Económica: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Belch, G. E. (2004). Estrategia Pull. En G. E. Belch, *Publicidad y promoción*. México: McGraw Hill.
- Diario El Comercio*. (18 de Abril de 2013). Obtenido de Miel de abeja reemplaza al azúcar: <https://www.elcomercio.com/tendencias/miel-reemplaza-salud-al-azucar.html>
- Diario El Comercio*. (13 de Octubre de 2018). Obtenido de Población Ecuador: <https://www.elcomercio.com/actualidad/poblacion-ecuador-supera-millones-habitantes.html>

- Diario El comercio.* (01 de Octubre de 2019). Obtenido de Medidas Económicas: <https://www.elcomercio.com/actualidad/lenin-moreno-medidas-economicas-ecuador.html>
- Diario El Comercio.* (02 de Enero de 2019). Obtenido de Crecimiento económico Ecuador: <https://www.elcomercio.com/actualidad/pib-ecuador-crecimiento-economia-bce.html>
- Diario El Telégrafo.* (27 de Julio de 2015). Obtenido de Tendencia de alimentación saludable: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- Ecocosas.* (15 de Marzo de 2019). Obtenido de Plantas medicinales; Jengibre: <https://ecocosas.com/plantas-medicinales/jengibre/?cn-reloaded=1>
- Ecoosfera.* (17 de Marzo de 2014). Obtenido de Beneficios miel de abeja: <https://ecoosfera.com/2014/03/10-beneficios-de-la-miel-que-no-creerias-que-son-reales/>
- EKOS.* (06 de Febrero de 2018). Obtenido de Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB: <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- El Telégrafo.* (04 de Septiembre de 2016). Obtenido de Apicultura en Ecuador: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-apicultura-rinde-como-alternativa-de-produccion>
- Fagor Industrial.* (s.f.). Obtenido de Maquinarias Industriales: <http://www.fagorindustrial.com/es/cocinas-industriales/gama-700/marmitas>
- Hill, C. (2012). Estrategia de enfoque. En C. Hill, *Administración Estratégica*. México DF: Cengage Learning.
- INEC.* (2011). Obtenido de Encuesta estratificación nivel socioeconómico Ecuador 2011: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC.* (2015). Obtenido de Población saludable en Ecuador: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/Infografia\\_ECV.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/Infografia_ECV.pdf)
- INEC.* (2017). Obtenido de Metodología nivel socioeconómico: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/Metodologia\\_Nivel\\_Socioeconomico\\_.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/Metodologia_Nivel_Socioeconomico_.pdf)

- INEC.* (2018). Obtenido de Proyección población por edades por provincias: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/PROYECCION\\_POR\\_EDADES\\_PROVINCIAS\\_2010-2020\\_Y\\_NACIONAL\\_2010-2020.xlsx](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_POR_EDADES_PROVINCIAS_2010-2020_Y_NACIONAL_2010-2020.xlsx)
- INEC.* (2019). Obtenido de Boletín técnico IPI-M: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPI-M/2018/Diciembre-2018/BOLETIN\\_TECNICO\\_IPI-M\\_2018\\_12.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2018/Diciembre-2018/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2018_12.pdf)
- INEC.* (Diciembre de 2019). Obtenido de Empleo Ecuador: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2019/>
- INEC.* (2019). Obtenido de Promedio de personas por hogar: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=337&force=0>
- INEC.* (2019). Obtenido de Población de Quito en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=337&force=0>
- Kotler, P. (2012). Mix de Marketing. En P. Kotler, *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Penetración de mercado. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 391). México: Pearson.
- Mejor con Salud.* (20 de Noviembre de 2018). Obtenido de Estudio Científico miel de abeja: <https://mejorconsalud.com/estudio-cientifico-descubre-por-que-la-miel-es-el-mejor-antibiotico-natural/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería.* (13 de Noviembre de 2014). Obtenido de Potencial apícola en Ecuador: <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-tiene-potencial-para-la-apicultura/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería.* (12 de Abril de 2016). Obtenido de Programa Nacional Sanitario Apícola: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu166394anx.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería.* (10 de Enero de 2017). Obtenido de Créditos a PYMES: <https://www.agricultura.gob.ec/creditos-a-pequenos-y-medianos-productores-creceran-en-5-este-ano-en-la-sierra-central/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería.* (06 de Julio de 2018). Obtenido de Apicultores registrados en el Ecuador: <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-tiene-1760-apicultores-registrados/>

- Ministerio de Industrias y Productividad.* (2015). Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/fase-3/>
- Mix de Marketing. (2014). En P. & Kotler, *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- MSP (Ministerio de Salud Pública).* (2017). Obtenido de Buenas Prácticas de Manufactura: [http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/buenas\\_p.m\\_artesanales.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/buenas_p.m_artesanales.pdf)
- MSP (Ministerio de Salud Pública).* (2018 de Octubre de 2018). Obtenido de Ecuador impulsa las Guías Alimentarias para generar hábitos saludables de alimentación: <https://www.salud.gob.ec/ecuador-impulsa-las-guias-alimentarias-para-generar-habitos-saludables-de-alimentacion/>
- Noticias BBC.* (05 de Octubre de 2014). Obtenido de Estudio del Jengibre: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/141002\\_bondades\\_jengibre\\_finde\\_dv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/141002_bondades_jengibre_finde_dv)
- Noticias CNN.* (01 de Septiembre de 2018). Obtenido de Estudios acerca de la Canela: <https://cnnespanol.cnn.com/2018/09/01/la-canela-tiene-propiedades-potencialmente-medicas-que-ni-te-imaginas/>
- Pro Ecuador.* (2018). Obtenido de Ley de fomento productivo: <https://www.proecuador.gob.ec/ley-fomento-productivo/>
- Revista de Salud y Bienestar.* (8 de Noviembre de 2019). Obtenido de Dieta y nutrición: La miel de abeja: <https://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/dieta-equilibrada/la-miel-10220>
- Sanitario, R. (21 de mayo de 2014). *Reglamento Sanitario*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- SENPLADES.* (2017). Obtenido de Programa Pases II: <http://www.planificacion.gob.ec/23196-2/>
- Stanton William, E. M. (2007). 4Ps. En E. M. Stanton William, *Fundamentos de Marketing* (pág. 221). México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Supercias (Superintendencia de Compañías).* (20 de Mayo de 2014). Obtenido de Ley de Compañías: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)
- Supercias (Superintendencia de Compañías).* (2019). Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcon](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcon)

tent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

*TVC noticias*. (24 de Marzo de 2017). Obtenido de Consumo de alimentos sanos en Ecuador: <http://www.tvc.com.ec/actualidad/consumo-alimentos-sanos-incrementa-pais-20624>

*WIPO (WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION)*. (2012). Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec048es.pdf>

# **ANEXOS**

## **Anexo 1: Encuesta al consumidor**

### **ENCUESTA AL CONSUMIDOR:**

Elaboración y comercialización de miel de abeja con canela y jengibre para la ciudad de Quito.

La miel de abeja con canela y jengibre, reúnen un alto contenido de vitaminas, minerales, antioxidantes naturales; además de ser energizante natural y propiedades beneficiosas para el cuidado de la salud.

1. Señale su género:
  - a) Masculino
  - b) Femenino
2. Señale su rango de edad:
  - a) 18-24
  - b) 25-34
  - c) 35-45
  - d) 45+
3. ¿Consumiría usted un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre?
  - a) SI
  - b) NO
4. ¿Con qué frecuencia consumiría este producto?
  - a) Diariamente
  - b) Dos veces por semana
  - c) Una o dos veces al mes
  - d) Nunca
5. ¿En qué establecimientos le gustaría encontrar este producto?
  - a) Supermercados
  - b) Tiendas de barrio
  - c) Farmacias
6. ¿Si usted decide comprar el producto, en qué características se basaría su decisión de compra?
  - a) Precio
  - b) Marca

- c) Contenido nutricional
  - d) Sabor
7. ¿Por qué consumiría este producto?
- a) Por sus propiedades vitamínicas
  - b) Como complemento a los alimentos
  - c) Como medicina alternativa
  - d) Para disminuir azúcares
8. ¿Cuántos ml. Debería contener el producto?
- a) 250ml
  - b) 400ml
  - c) 500ml
9. ¿Para un frasco de 250 ml, que precio dentro del rango \$4 a \$8 consideraría usted que el producto barato y NO lo compraría?
- a) \$4
  - b) \$5
  - c) \$6
  - d) \$7
  - e) \$8
10. ¿Para un frasco de 250 ml, que precio dentro del rango \$4 a \$8 consideraría usted que el producto es barato y lo compraría?
- a) \$4
  - b) \$5
  - c) \$6
  - d) \$7
  - e) \$8
11. ¿Para un frasco de 250 ml, que precio dentro del rango \$4 a \$8 consideraría usted que el producto es caro y lo compraría?
- a) \$4
  - b) \$5
  - c) \$6
  - d) \$7
  - e) \$8

12. ¿Para un frasco de 250 ml, que precio dentro del rango \$4 a \$8 consideraría usted que el producto es caro y NO lo compraría?
- a) \$4
  - b) \$5
  - c) \$6
  - d) \$7
  - e) \$8
13. ¿Qué precio entre \$4 a \$8 considera usted que es un precio justo para la compra del producto?
- a) \$4
  - b) \$5
  - c) \$6
  - d) \$7
  - e) \$8
14. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría obtener información del producto?
- a) Redes sociales
  - b) Radio o televisión
  - c) Vallas publicitarias
15. ¿Qué tipo de promociones le gustaría obtener para motivar su compra?
- a) Descuento
  - b) Obsequios
  - c) Recetarios

## **Anexo 2:** Entrevistas a expertos

Entrevista a Economista Sr. Marco Pinto (Empresa "Natural Products")

1. ¿Qué tiempo lleva incursionado en el mundo de la apicultura y miel de abeja?
2. ¿Cómo ha sido su experiencia en esta industria?
3. ¿Qué lo motivo a incursionar en esta industria?
4. Me puede por favor comentar, ¿Cómo es la industria de la apicultura en el país?

5. ¿Considera que la miel de abeja es un producto de creciente consumo en el Ecuador?
6. ¿Cuál cree usted que es el factor determinante para que la gente consuma miel de abeja?
7. ¿Cree usted que un producto realizado a base de miel de abeja con canela y jengibre tendría un buen impacto de consumo en la ciudad de Quito? ¿Por qué?
8. ¿Qué tan difícil es el proceso de manufactura de miel de abeja? ¿Qué tiempo lleva su producción?
9. ¿Considera usted que hay una gran variedad de producción de miel de abeja en el país?
10. Según su experiencia, ¿Cuáles son las presentaciones que más consumen los clientes?
11. ¿Qué tiempo de vida útil tiene la miel de abeja?
12. ¿Qué tan competente es el mercado de la miel de abeja?
13. ¿Cuáles considera usted que son su mercado potencial, es decir, a qué segmento se dirige usted con su producto?
14. ¿Qué canales de distribución maneja con sus productos?
15. ¿Qué margen de ganancia considera usted que podría ser el máximo alcanzado dentro de esta industria?
16. ¿Qué recomendaciones me daría para incursionar en este nuevo emprendimiento?

#### Entrevista a Naturópata Sr. Paúl Villamarín

1. ¿Actualmente a qué área de su negocio se dedica usted?
2. ¿Qué tiempo lleva ejerciendo su profesión? ¿Cómo ha sido su experiencia incursionando en el mundo de la medicina natural?
3. ¿Considera usted que el cuidado de la salud en las personas es importante, así como llevar una vida saludable?
4. ¿Qué propiedades y beneficios tiene la miel de abeja para el consumo de las personas?
5. ¿Además, nos puede por favor indicar que propiedades tienen la canela y el jengibre para la salud?

6. ¿Considera usted que un producto realizado a base de miel de abeja con canela y jengibre tendría un buen impacto para su consumo en la ciudad de Quito? ¿Por qué?
7. ¿De qué manera ayuda la miel de abeja con la canela y el jengibre como medicina alternativa?
8. ¿Considera usted que el consumo de la miel de abeja ha aumentado?
9. ¿Considera que el consumo de la miel de abeja ayuda a disminuir el consumo del azúcar en las personas?
10. ¿Qué cree usted que marca la diferencia de un producto a otro, es decir, qué cualidades rescata en la miel de abeja para escoger entre las diferentes marcas?
11. ¿Según su experiencia en su negocio, cuál cree usted que es el factor determinante para que la gente consuma miel de abeja?
12. ¿Con qué frecuencia se puede consumir la miel de abeja?
13. ¿Qué recomendaciones me daría usted, basadas en su experiencia, para poder incursionar en este nuevo emprendimiento?

### **Anexo 3:** Preguntas de Focus Group

#### **PREGUNTAS DE FOCUS GROUP**

##### **CONSUMO:**

1. ¿Consideran importante el consumo de productos naturales?
2. ¿Consumen miel de abeja?
3. ¿Disminuirían el consumo de azúcares para usar miel de abeja?
4. ¿Se sienten motivados a comprar un producto mientras más natural sea, para poder gozar más de sus beneficios?
5. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de la miel de abeja en sus hogares?

##### **PRODUCTO:**

6. ¿Qué factores hace que ustedes escojan la miel de abeja frente a mermeladas, entre otros?
7. ¿Conocen las propiedades nutricionales de la miel de abeja?
8. ¿Ha escuchado alguna vez un producto de miel de abeja con canela y jengibre en el mercado?
9. ¿Conocen las propiedades de la canela y el jengibre?
10. ¿Consumirían la miel de abeja acompañada de canela y jengibre?
11. ¿Conocen marcas de mieles de abeja en el mercado?

12. ¿Qué marca considera que es la más posicionada en el mercado?
13. ¿En qué se atributos se fijan al momento de comprar un producto de este tipo?
14. ¿Cómo les gustaría que fuera el envase de este producto?

**PLAZA:**

15. ¿En dónde adquieren este tipo de productos?
16. ¿En dónde les gustaría encontrar este producto?

**PROMOCIÓN:**

17. ¿A través de qué medios les gustaría enterarse de información del producto? Redes sociales, medios convencionales como TV, radio, vallas publicitarias.

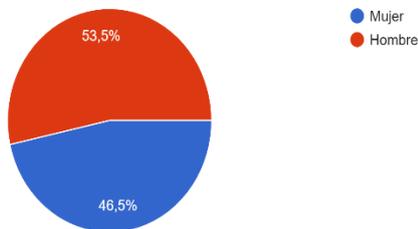
**PRECIO:**

18. ¿Entre un rango de precios \$4 a \$8 estarían dispuestos a pagar por el producto?

**Anexo 4: Gráficos encuestas**

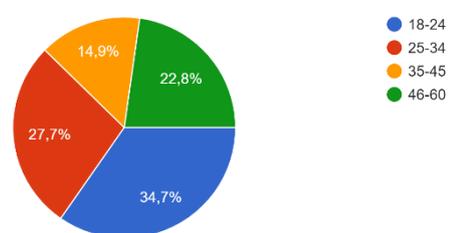
1. Señale su género:

101 respuestas



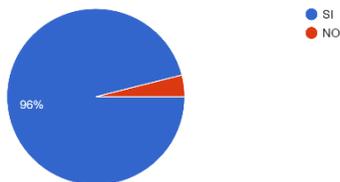
2. Señale su rango de edad:

101 respuestas



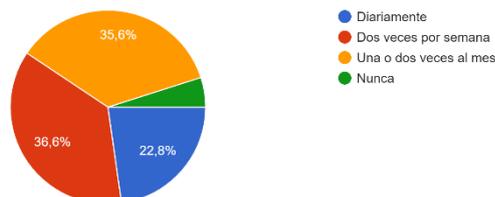
3. ¿Consumiría usted un producto a base de miel de abeja con canela y jengibre?

101 respuestas



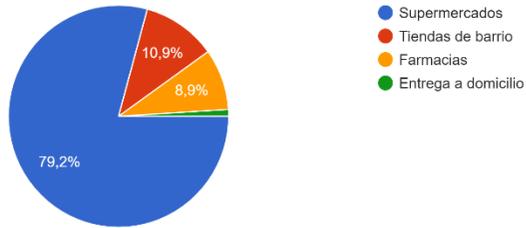
4. ¿Con qué frecuencia consumiría este producto?

101 respuestas



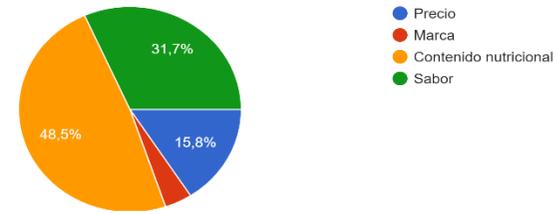
5. ¿En qué establecimientos le gustaría encontrar este producto?

101 respuestas



6. ¿Si usted decide comprar el producto, en qué características se basaría su decisión de compra?

101 respuestas



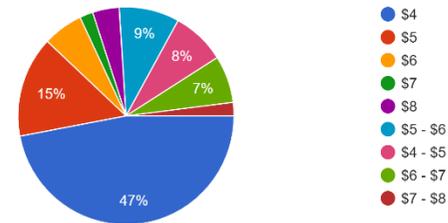
7. ¿Por qué consumiría este producto?

101 respuestas



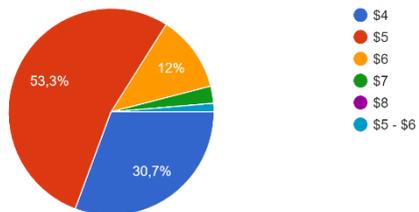
9. ¿Para un frasco de 250 ml, que precio dentro del rango \$4 a \$8 consideraría usted que el producto es barato y NO lo compraría?

100 respuestas



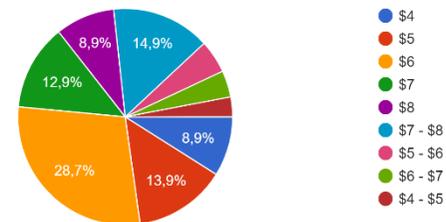
10. ¿Para un frasco de 250 ml, que precio dentro del rango \$4 a \$8 consideraría usted que el producto es barato y lo compraría?

75 respuestas



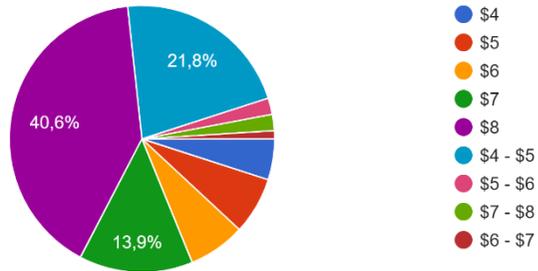
11. ¿Para un frasco de 250 ml, que precio dentro del rango \$4 a \$8 consideraría usted que el producto es caro y lo compraría?

101 respuestas



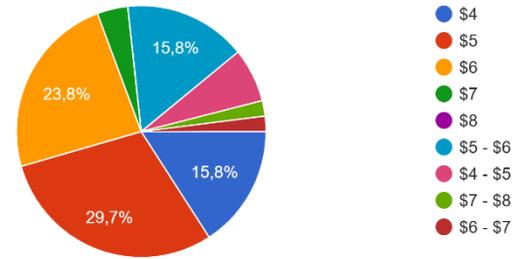
12. ¿Para un frasco de 250 ml, que precio dentro del rango \$4 a \$8 consideraría usted que el producto es caro y NO lo compraría??

101 respuestas



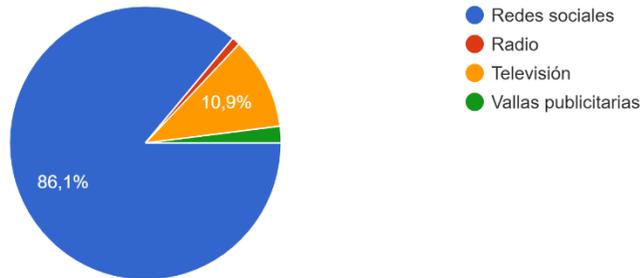
13. ¿Qué precio entre \$4 a \$8 considera usted que es un precio justo para la compra del producto?

101 respuestas



14. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría obtener información del producto?

101 respuestas



15. ¿Qué tipo de promociones le gustaría obtener para motivar su compra?

101 respuestas

