

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA PRODUCTORA Y EXPORTADORA
DE MERMELADAS ORGÁNICAS CON
ENDULZANTES ALTERNATIVOS EN QUITO -
ECUADOR, AÑO 2021”**

Realizado por:

ALFREDO JOSÉ ANASI CASTILLO

Director del plan de negocios:

MSC. DIEGO HERRERA

Requisito para la obtención del título de:

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, 23 de agosto de 2021

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, ALFREDO JOSÉ ANASI CASTILLO, con cédula de identidad No. 171699928-7, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Alfredo José Anasi Castillo

C.C: 171699928-7

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE
MERMELADAS ORGÁNICAS CON ENDULZANTES
ALTERNATIVOS EN QUITO - ECUADOR, AÑO 2021”**

Realizado por:

ALFREDO JOSÉ ANASI CASTILLO

Como requisito para la obtención del título de:

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el profesor:

MSC. DIEGO HERRERA

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MSC. DIEGO HERRERA

DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios por poner a mi disposición los recursos emocionales y materiales que me permitieron llegar hasta este punto y a mi familia por el apoyo que ha estado presente siempre en las diferentes circunstancias de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores, que supieron transmitir sus valiosos conocimientos, que seguramente me serán de gran utilidad en mi vida profesional. A mis familiares, que contribuyeron de distintas formas a mi desarrollo personal y profesional; y que constantemente me siguen motivando a ser mejor.

RESUMEN

El presente proyecto se basa en la exportación de mermeladas orgánicas con endulzantes alternativos, desde Quito, Ecuador hacia Zaragoza, España; las cuales pueden ser consumidas por cualquier tipo de personas, siempre y cuando no padezcan de enfermedades que impidan el consumo de azúcar, como la diabetes, que no presenten reacciones alérgicas tanto al endulzante orgánico, como a las frutas, pero que están principalmente dirigidas hacia deportistas y estudiantes, debido a los beneficios nutricionales y la carga energética del producto.

Se analizan variables en torno al nicho de mercado del producto, como el incremento de personas que realizan actividad física en España, el sistema educativo español; que obliga la educación de su población hasta los 16 años de edad y tiene en funcionamiento varias universidades alrededor del país, así como también la existencia tradicional del consumo de mermeladas y la predisposición al consumo de sabores nuevos provenientes del Ecuador.

La gran variedad de frutas que se producen en el Ecuador y las condiciones climáticas existentes para producirlas, motivan el desarrollo de este plan de negocios, ya que al realizar el análisis de la demanda en el exterior, se puede notar que existe el deseo por parte del consumidor hacia esta clase de productos.

Índice de contenidos

1.	Descripción de negocio.....	1
2.	Análisis del entorno	2
2.1	Comparativo de mercados	2
2.2	Macroentorno.....	4
2.2.1	Político	4
2.2.1.1	Ecuador	4
2.2.1.2	España	4
2.2.2	Económico	4
2.2.2.1	Ecuador	4
2.2.2.2	España	5
2.2.3	Social	6
2.2.3.1	Ecuador	6
2.2.3.2	España	6
2.2.4	Tecnológico	7
2.2.4.1	Ecuador	7
2.2.4.2	España	8
2.2.5	Ambiental.....	8
2.2.5.1	Ecuador	8
2.2.5.2	España	9
2.2.6	Legal	9
2.2.6.1	Ecuador	9

2.2.6.2 España	10
2.3 Microentorno	10
2.3.1 Proveedores – Poder negociador de los proveedores.....	10
2.3.2 Participantes potenciales – Riesgo de nuevas empresas	11
2.3.3 Compradores – Poder negociador de los compradores.....	11
2.3.4 Sustitutos – Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	11
2.3.5 Competidores de la industria – Rivalidad entre empresas actuales	12
3. Lineamientos estratégicos.....	12
3.1 Misión, visión y valores.....	12
3.1.1 Misión	12
3.1.2 Visión.....	12
3.1.3 Valores	12
3.2 Canvas.....	13
3.3 Establecimiento de objetivos y metas	13
3.4 Matriz EFE.....	14
3.5 Establecimiento de estrategias y líneas de acción	15
4. Estudio de mercado.....	16
4.1 Identificar el problema.....	16
4.2 Fuentes de información.....	16
4.3 Metodología.....	17
4.3.1 Entrevistas.....	17
4.3.1.1 Cliente.....	17

4.3.1.2 Nutricionista.....	18
4.3.1.3 Expendedor o distribuidor	21
4.3.1.4 Análisis de entrevistas realizadas	22
4.3.2 Análisis cuantitativo en función del problema de investigación	23
4.4 Ciclo de vida del producto	33
4.4.1 Introducción	33
4.4.2 Crecimiento.....	33
4.4.3 Madurez	33
4.4.4 Declive	34
4.5 Estimación de ventas	34
4.6 Plan de Marketing	36
4.6.1 Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix).....	36
4.6.1.1 Precio	36
4.6.1.2 Producto	38
4.6.1.3 Plaza.....	39
4.6.1.4 Comunicación	39
4.6.2 Estrategias generales de marketing.....	40
5. Estudio administrativo	43
5.1 Plan de operaciones	43
5.1.1 Decisiones estratégicas	43
5.1.1.1 Selección y diseño del bien y/o servicio	43
5.1.1.2 Selección y diseño del proceso productivo.....	44

5.1.1.3 Localización de instalaciones	45
5.1.1.4 Distribución de la planta	46
5.1.2 Decisiones tácticas	46
5.1.2.1 Gestión de inventarios	47
5.1.2.2 Programación de operaciones	47
5.1.2.3 Control de calidad	48
5.1.2.4 Mantenimiento preventivo de maquinaria	49
5.2 Estructura administrativa	49
5.2.1 Definiciones de las áreas laborales	50
5.2.1.1 Área de producción	50
5.2.1.2 Área de ventas	51
5.2.1.3 Área de marketing	52
5.2.1.4 Área de exportaciones	52
5.2.2 Análisis de puestos	53
5.3 Análisis legal	54
6 Estudio Financiero	57
6.1 Análisis de flujos de caja del proyecto	57
6.1.1 Flujo de caja inicial	57
6.1.1.1 Inversión inicial de activos	58
6.1.1.2 Fuentes de financiamiento	59
6.1.2 Flujo de caja operativo	59
6.1.2.1 Ingresos proyectados	59

6.1.2.2 Egresos proyectados	60
6.1.2.3 Flujo de caja proyectado	61
6.1.2.4 Punto de equilibrio.....	61
6.1.3 Flujo de caja de liquidación	62
6.1.3.1 Valor de desecho del proyecto	62
6.2 Análisis de la tasa de descuento del proyecto	62
6.2.1 Tasa de descuento	62
6.2.2 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	63
6.2.3 Costo Promedio Ponderado del Capital	64
6.2.4 Estructura de financiamiento	64
6.3 Indicadores financieros	65
6.3.1 Valor Actual Neto	65
6.3.2 Tasa Interna de Retorno	66
6.3.3 Período de recuperación de la inversión	66
6.3.4 Índice de rentabilidad.....	67
6.3.5 Evaluación financiera	67
7. Conclusiones y recomendaciones	68
7.1 Conclusiones	69
7.2 Recomendaciones	70
8. Bibliografía	72
9. Anexos	78
Anexo A. Packing List.....	78

Anexo B.	Bill of Lading	79
Anexo C.	Factura comercial	80
Anexo D.	Certificado de origen	81

Índice de tablas

Tabla 1.	Screening de mercados	2
Tabla 2.	Modelo Canvas	13
Tabla 3.	Matriz de factores externos	14
Tabla 4.	Entrevista consumidor habitual de mermeladas	17
Tabla 5.	Entrevista a nutricionista	18
Tabla 6.	Entrevista a expendedor de mermeladas	21
Tabla 7.	Respuestas rango de edad	24
Tabla 8.	Respuestas género	25
Tabla 9.	Respuestas ingresos mensuales	26
Tabla 10.	Respuestas proximidad del supermercado al lugar de residencia....	26
Tabla 11.	Respuestas predisposición a consumir mermeladas con endulzantes alternativos	27
Tabla 12.	Respuestas predisposición a consumir mermeladas de frutas ecuatorianas	28
Tabla 13.	Respuestas precio de venta	29
Tabla 14.	Respuestas supermercado en el que realizan las compras	30
Tabla 15.	Respuestas frecuencia de consumo de mermelada	31
Tabla 16.	Respuestas medios digitales para saber más sobre la empresa	32
Tabla 17.	PEA Zaragoza	34
Tabla 18.	Predisposición al consumo de mermeladas	34
Tabla 19.	Frecuencia de consumo (cont.)	34

Tabla 20.	Porciones.....	35
Tabla 21.	Envases mensuales según frecuencia de consumo	35
Tabla 22.	Consumo en envases por mes	35
Tabla 23.	Ventas mensuales estimadas	35
Tabla 24.	Cantidad necesaria para 300gr.....	36
Tabla 25.	Costo de la fruta por envase.....	36
Tabla 26.	Costo de la fruta por envase (considerando la merma).....	36
Tabla 27.	Costo unitario endulzante orgánico de coco	37
Tabla 28.	Costo unitario etiqueta y envase	37
Tabla 29.	Costo promedio unitario	37
Tabla 30.	Precio de venta unitario	38
Tabla 31.	Perfil del cliente (cont.)	40
Tabla 32.	Perfil de la competencia.....	40
Tabla 33.	Estrategias de Marketing (cont.).....	41
Tabla 34.	Resultados esperados por proceso (cont.).....	47
Tabla 35.	Puntos de control en el proceso de producción.....	49
Tabla 36.	Características requeridas por puesto	53
Tabla 37.	Inversión en el proyecto.....	58
Tabla 38.	Ingresos según ventas proyectadas	60
Tabla 39.	Egresos proyectados	60
Tabla 40.	Flujo de caja proyectado	61
Tabla 41.	Punto de equilibrio.....	61

Tabla 42.	Detalle de financiamiento	64
-----------	---------------------------------	----

Tabla ilustraciones

Ilustración 1 - Rango de edad	24
Ilustración 2 – Género.....	25
Ilustración 3 - Ingresos mensuales.....	25
Ilustración 4 - Proximidad del supermercado al lugar de residencia	26
Ilustración 5 - Predisposición a consumir mermeladas con endulzantes alternativos.....	27
Ilustración 6 - Predisposición a consumir mermeladas de frutas ecuatorianas.....	28
Ilustración 7 - Precio de venta	29
Ilustración 8 - Supermercado en el que realizan las compras	30
Ilustración 9 - Frecuencia de consumo de mermelada.....	31
Ilustración 10 - Medios digitales para saber más sobre la empresa	32
Ilustración 11 - Etiqueta mermeladas	38
Ilustración 12 - Ventas en Millones de dólares de empresas del sector de mermeladas en España.....	41
Ilustración 13 - Flujograma proceso productivo.....	45
Ilustración 14 - Gráfico distribución de la planta	46
Ilustración 15 - Organigrama Organic Ec.....	50

1. Descripción de negocio

La gran variedad de frutas que existen en Ecuador y el clima privilegiado para producirlas, además de la escasez de exportaciones de bienes procesados, son factores importantes para decidir elaborar mermeladas orgánicas de frutas que en el Ecuador son bastante populares, pero que en otros países pueden ser completamente desconocidas, como la uvilla, babaco, naranjilla, maracuyá o tomate de árbol. Estas mermeladas cumplirán con la característica de ser 100% orgánicas debido a que serán elaboradas con endulzante orgánico de coco, el cual posee algunos beneficios para la salud, entre los cuales se destacan el bajo índice glicémico, el cual evita que se disparen los valores de azúcar en la sangre, también posee varios micronutrientes que resultan beneficiosos para la salud, así como también oligoelementos, vitaminas y electrolitos. Los 3 destinos a los cuales se analizará el ingreso de este producto son España, Alemania y Suiza, ya que constituyen países con indicadores macroeconómicos que resultan interesantes para la introducción del producto, así como una inclinación hacia el consumo de productos saludables y orgánicos. También el ingreso per cápita de su población hace posible determinar que no tendrán problema en adquirir el producto, siempre y cuando este ofrezca beneficios que puedan ser percibidos como valiosos por el consumidor.

Hoy en día resulta difícil no darse cuenta de los grandes avances deportivos que se han dado con el tiempo, aparte de que el desempeño individual y colectivo es muy evidente en las competencias de alto rendimiento, también es importante poder notar que ahora los métodos de entrenamiento, los sistemas que permiten la obtención de datos cada vez más precisos de los deportistas y los complementos nutricionales que proveen elementos que maximizan el rendimiento de los competidores, pueden convertirse en el factor determinante para que el deportista pueda hacerse con una victoria y a la par cuidar de su salud y de su bienestar físico y mental. Por lo tanto, se decidió apuntar hacia este nicho de mercado, ofreciendo un producto que pueda ser consumido por el deportista antes, durante y después de cada competencia.

Otro de los nichos de mercado para el que está dirigido el producto es para los estudiantes, ya que requieren de un alimento que les brinde energía para sus jornadas de estudio y los acompañe en el rendimiento de pruebas o exámenes, facilitando que puedan tener un rendimiento satisfactorio.

Para la elaboración del producto se requiere la adquisición de maquinaria que facilite la producción aprovechando las economías de escala, así como también favoreciendo los tiempos de producción y protegiendo la inocuidad del producto.

2. Análisis del entorno

2.1 Comparativo de mercados

Tabla 1. *Screening de mercados*

Parámetro		España	Alemania	Suiza	Fuentes
Índice de desempeño logístico		3,83	4,20	3,90	https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ
Barreras arancelarias		0%	0%	0%	https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/21/nota/7819995/productos-ecuatorianos-ingresaran-europa-0-aranceles/#:~:text=Los%20productos%20ecuatorianos%20por%20C3%A1n%20ingresar,Libre%20Comercio%20(Auerdo%20EFTA).
Barreras arancelarias	no	Certificado de origen. Declaración Juramentada del importador del cumplimiento de la normativa de calidad europea.	Certificado de origen. Declaración Juramentada del importador del cumplimiento de la normativa de calidad europea.	Certificado de origen. Declaración Juramentada del importador del cumplimiento de la normativa de calidad europea.	https://barrerascomerciales.comercio.gob.es/es-es/paises/paginas/Paises-barreras.aspx?a=EC&b=Ecuador

Cantidad	de	46		5		0	https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ficha-logistica-espana-2016-acceso-maritimo.pdf ;
puertos							http://estibadorescanarios.com/prueba/images/2015/04/Alemania-1.pdf ;
							http://www.x.com.pe/lib160/suiza.htm#:~:text=Basilea%20como%20v%C3%ADa%20de%20acceso,del%20pa%C3%ADs%20es%20otro%20puerto
Consumo	per	1,61	kg	al	2 kg	al año	https://www.mapa.gob.es/imagenes/es/20190807_informedec consumo2018pdf_tcm30-512256.pdf ;
cápita del producto	año	año				año	http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA1151_alemania_mermeladas_jaleas.pdf ;
							https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c757%7c%7c%7c%7c2007%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
Doing business		30		22		36	https://www.cesce.es/-/riesgo-pais/riesgo-pais-espana ;
							https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/germany ;
							https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/switzerland

Fuente: Propia del autor

2.2 Macroentorno

2.2.1 Político

2.2.1.1 Ecuador

El Ecuador es un país democrático, dividido en 24 provincias. Tiene como ente regulador de la agricultura al Ministerio de Agricultura y Ganadería. Sin embargo,

El acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea ofrece beneficios en materia de aranceles para ambas partes, estos beneficios pueden ser aprovechados por empresas ecuatorianas de distintos sectores productivos que deseen exportar sus productos hacia países de la Unión Europea, gracias a este acuerdo, existe un arancel del 0% en la exportaciones de Ecuador hacia Europa.

2.2.1.2 España

España es un Estado social y democrático de derecho, su forma política es la monarquía parlamentaria, lo que quiere decir que el rey tiene la Jefatura del Estado, pero también hay una separación entre los 3 poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Forma parte de la Unión Europea, ya que firmó el tratado de adhesión en junio de 1985, el cual entró en vigor en 1986. La norma suprema de ordenamiento jurídico es la constitución de 1978.

Es un país plurilingüe, con el castellano como su lengua oficial, que reconoce como lenguas cooficiales al catalán, occitano, valenciano, gallego y euskera, las cuales son habladas en varias comunidades autónomas del país y en algunas otras que por tradición las siguen hablando. (Eurydice, 2020)

2.2.2 Económico

2.2.2.1 Ecuador

El Ecuador es una economía dolarizada, que depende en gran medida de la venta de petróleo, la cual representa entre el 14 y 20 por ciento del PIB, así como también más de la mitad de los ingresos generados por las exportaciones.

La Unión Europea es el mercado de exportación más grande para los bienes y servicios ecuatorianos no petroleros, mientras que Estados Unidos es el país de donde más se reciben importaciones. (OMC)

En materia económica, el año 2020 fue muy difícil para el Ecuador, principalmente por la recesión provocada por el COVID-19 lo cual generó a su vez un repunte de la pobreza. La crisis económica incrementó los efectos que se generaron a partir de la finalización del boom de los precios del petróleo, esto a su vez obligó al gobierno a reestructurar la deuda con los tenedores de bonos.

El año 2021 representa una interrogante para la economía ecuatoriana, ya que la pandemia por COVID-19 sigue siendo un gran problema para una pronta recuperación económica, además de la situación política que posesionará al nuevo presidente electo el 24 de mayo. (BANCO MUNDIAL, 2021)

Otro aspecto importante a señalar es el tipo de exportaciones que históricamente el Ecuador ha realizado, ya que si bien depende en gran medida del petróleo, las exportaciones no petroleras principalmente son de materias primas, lo cual provoca que los ingresos por exportaciones no sean tan altos como si se exportaran productos manufacturados y esto a su vez genera una balanza comercial deficitaria casi todos los años.

2.2.2.2 España

La moneda oficial de España es el euro, es la economía número 14 en el mundo por volumen de su PIB, cerró el 2020 con un PIB per cápita de 23.690 euros, lo cual lo ubica en el puesto 36 del ranking mundial compuesto por 196 países. Según el Índice de Desarrollo Humano, elaborado por las Naciones Unidas, los españoles tienen una buena calidad de vida. (Datos macro, 2021)

Entre los principales sectores económicos de España tenemos a la agricultura y ganadería, en este rubro se destaca en la elaboración de aceite de oliva, ubicándose como el país que más produce este alimento. Otro de los productos en los cuales España se destaca es el vino, ya que es el tercer país que más lo produce en el mundo. El sector industrial representa el 20,2% del PIB, así como también la manufactura es la industria más importante que representa el 11% del PIB español. (Santander trade, 2021)

2.2.3 Social

2.2.3.1 Ecuador

El Ecuador es un país con 17 millones de habitantes, de los cuales el 71,14% participa en la fuerza laboral. Su esperanza de vida promedio es de 76,80 años, siendo el quinto país en este ranking. Tiene una población urbana de 11 millones de personas y una población rural de 6 millones. Es el quinto país de Sudamérica con más terremotos, siendo el más recordado el del año 2017, en el cual murieron miles de personas. (INEC, 2016)

A pesar de ser uno de los países más pequeños del continente sudamericano, es popular por ser pluricultural, ya que en él albergan gran variedad de culturas y se hablan más de 10 idiomas, no obstante, el español es el idioma oficial.

La tasa de desempleo en el Ecuador es de 5,5%. Sin embargo, la tasa de empleo adecuado es del 34%, de un total de 64,6% que pertenece a la PEA. (Data Commons, 2019)

Los principales problemas sociales en Ecuador son desempleo, delincuencia, prostitución, violaciones, asaltos, asesinatos, alcoholismo y pobreza. (Aguirre, s.f.)

El salario básico unificado (SBU) en el Ecuador, a partir del año 2020 es de USD 400,00, debido a que a finales del 2020 se calculó que para el año 2021 habría una deflación del -1,01%. (Ministerio del trabajo, 2021)

2.2.3.2 España

Es un país que se destaca en varios ámbitos. Se ubica en el sur de Europa Occidental y Norte de África y tiene una extensión de 505.370 km². En Europa, España ocupa el espacio conocido como península Ibérica, mientras que en África su territorio comprende las ciudades de Ceuta, Melilla e Islas Canarias. Es considerado el cuarto país más extenso de Europa después de Rusia, Ucrania y Francia. Debido a que es un país peninsular, tiene variaciones climáticas a lo largo de su territorio, en la parte norte se encuentra un clima frío y húmedo, mientras que en el centro y sur el clima es más seco y cálido. Si se habla del sistema educativo en España, se debe mencionar que la educación obligatoria va desde los 6 hasta los 16 años de edad y está dividida en 2 partes, educación primaria y secundaria, mejor conocidas como EP y ESO, respectivamente. En cuanto a la oferta universitaria, España cuenta con 78

universidades públicas y privadas, las cuales tienen una amplia oferta académica. (Uriarte, 2021)

En cuanto a la práctica de ejercicio físico, se puede decir que la pandemia por COVID-19 contribuyó a que se generara un incremento del 32% del ejercicio físico en la población, con respecto al periodo anterior al inicio de la pandemia, según señala un estudio de la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria. (Marca, 2021)

Un estudio realizado sobre varios aspectos del deporte en Europa, señala que en la práctica deportiva España se sitúa sobre la media europea, con datos como la práctica semanal del deporte. El 30% de los españoles practica algún deporte al menos 2 horas y media a la semana. Con respecto al género, los hombres son quienes practican más deporte con un 34,5% frente al 25,6% de las mujeres, la relación entre la edad y la práctica del deporte en España es inversamente proporcional, es decir, a mayor edad menos deporte, mientras que la relación entre el nivel de estudios y el ejercicio físico van de la mano. Según este estudio, realizado por Eurostat, la oficina de estadística de la Unión Europea, la práctica del deporte en España aumenta cada año. (Barquero, 2017)

2.2.4 Tecnológico

2.2.4.1 Ecuador

Al hablar de tecnología en la actualidad y su impacto en las sociedades se debe hablar indudablemente del internet. En el Ecuador, el 58,3% de la población utiliza internet, a pesar de esto, el 10,5% de la población entre 15 y 45 años son analfabetos digitales.

En el ámbito laboral, la tecnología cumple un rol cada vez más importante, e incluso se puede evidenciar que con el paso del tiempo esta ha sustituido paulatinamente el trabajo realizado por seres humanos.

En la educación, también se puede observar la incorporación de la tecnología. Para los jóvenes, la intromisión de la tecnología altera la calidad de la comunicación que estos tienen tanto en su vida cotidiana como en la académica.

El uso de los teléfonos móviles ha ido incrementando con el tiempo, estos son utilizados por personas de distintas edades, yendo desde los 6 años. En algunos casos se desarrolla

dependencia de estos dispositivos, el uso de redes sociales y videojuegos son las principales causas de trastornos adictivos. (González, 2019)

Uno de los problemas que se ha podido detectar en el ámbito tecnológico en el país es la mala calidad de la conectividad de internet. Del mismo modo, la dificultad de acceso de ciertos sectores de la población, principalmente de quienes viven en sectores rurales, representa una dificultad al momento de hablar de tecnología en el Ecuador. (El telégrafo, 2020)

2.2.4.2 España

En España, el Instituto Nacional de Estadística (INE), realizó un estudio sobre el uso de tecnología en la población entre 16 y 74 años, obteniendo como resultado que el 81,4% de los hogares dispone de algún tipo de computador. Con respecto al uso del teléfono, se evidencia una caída en 3,8% en el uso del teléfono fijo, si se compara al año 2020 y 2019, hasta el año 2020, el 70,6% de la población contaba con teléfono fijo y móvil, 0,5% disponía únicamente del fijo y un 28,9% tenía exclusivamente teléfono móvil. El uso de internet aumenta en todos los rangos de edad, de los cuales se destaca el rango comprendido entre 65 y 74 años, con un incremento en 6,1% entre el 2019 y 2020. Al enfocarse en la población más joven, se obtuvo que casi el 70% de la población comprendida entre 10 y 15 años tenía un teléfono móvil, siendo las niñas quienes ocupan el teléfono un poco más que los varones. (Ep data, 2021)

2.2.5 Ambiental

2.2.5.1 Ecuador

De la extensión total del Ecuador (283.560 Km) el 19% forma parte de las áreas protegidas, estas se encuentran bajo supervisión y regulación del Ministerio del Ambiente. Una de las características del país es su mega diversidad, la cual comprende flora y fauna.

Uno de los objetivos principales que tiene el Ecuador es el de proteger la biodiversidad, así como también promover la sostenibilidad en el uso de sus recursos naturales, por ello se busca la inmersión de la innovación tecnológica en materia de biodiversidad.

Desde el año 1998, es una obligación del estado ecuatoriano el proteger el derecho de sus habitantes a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

Es obligatoria la realización de estudios de impacto ambiental para aquellas actividades que representen un riesgo ambiental medio o alto, los cuales se encuentran especificados en el Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA). Para estos casos también se requiere un plan de manejo ambiental, en el cual tiene una importancia significativa el establecimiento de una póliza o garantía financiera para que puedan ser otorgadas las respectivas licencias o autorizaciones administrativas, para cubrir las posibles responsabilidades ambientales que puedan resultar de las actividades económicas o profesionales. (Moscoso, 2019)

2.2.5.2 España

Según el índice de desempeño medioambiental elaborado por la universidad de Yale, España se encuentra entre las economías que mejor preservan su medioambiente, obteniendo una calificación de 74,3/100. En cuanto a la calidad del aire en 2020, España logró una calificación de 80,2/100, lo cual representa una mejoría de 8 puntos con respecto al 2010. Si se habla del cambio climático, se puede decir que al medir las emisiones de los principales gases de efecto invernadero, nuevamente España vuelve a figurar como uno de los mejores países del mundo, ubicándose en el puesto 18. La calidad del agua y saneamiento son otras categorías en las que este país se destaca, ubicándose en los puestos 16 y 1 respectivamente, mientras que en la categoría de tratamiento de residuos obtuvo una calificación de 89/100. (Cruz, 2020)

2.2.6 Legal

2.2.6.1 Ecuador

En el Ecuador, los órganos de la función judicial son independientes del estado para el ejercicio de sus deberes y atribuciones, dentro de estas entidades tenemos:

- Corte suprema de justicia.
- Cortes superiores.
- Tribunales.
- Juzgados.
- Consejo nacional de la judicatura.

La ley, al ser un tema cuya aplicación es muy extensa y variada, requiere la existencia de entidades que regulen y se mantengan en constante vigilia de que esta se cumpla de manera adecuada. Los organismos de control en el Ecuador son:

- Contraloría general del estado.
- Procuraduría general del estado.
- Ministerio público.
- Comisión de control cívico de la corrupción.
- Superintendencias. (OAS)

En el ámbito empresarial, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; es el organismo que controla y vigila constantemente las actividades de las compañías, bajo lo establecido por la ley. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, s.f.)

2.2.6.2 España

España tiene un marco legal fuerte, para hacer frente a sociedades que planean llevar a cabo negocios corruptos, las autoridades pueden consultar de forma abierta las actividades de las empresas que tienen operaciones en ese país, en alineación con las regulaciones de la Unión Europea. También es un hecho a resaltar, la obligación que tienen los bancos de ofrecer datos sobre los titulares de las cuentas, esto favorece la transparencia de las transacciones empresariales. (El economista, 2018)

Las entidades de interés para las empresas que realizan operaciones internacionales hacia España son la Secretaría de Estado de Comercio, que tiene como finalidad agilizar la tramitación de operaciones, para que esta logre ser relativamente rápida. El ICEX desarrolla gran cantidad de actividades destinadas a apoyar a las empresas como seminarios internacionales, técnicas de comercio exterior y oportunidades de negocio. (Iberglobal, 2017)

2.3 Microentorno

2.3.1 Proveedores – Poder negociador de los proveedores

Existe una gran variedad de productores de frutas orgánicas en el Ecuador, esta es una de las ventajas al desarrollar negocios que están relacionados con la agricultura en el país. Al tener tanta variedad, no solo de frutas, sino también de proveedores, el poder de negociación que

estos tienen es bajo. Sin embargo, es importante considerar que las frutas orgánicas son más costosas que las frutas producidas en base a fumigación química.

Otro punto a considerar es el lugar de procedencia de la fruta. A pesar de que el Ecuador tiene una gran variedad de frutas, no todas se pueden producir en el mismo lugar, por este motivo, se requiere trabajar con varios proveedores en distintas zonas del país.

2.3.2 Participantes potenciales – Riesgo de nuevas empresas

Existen algunos productores minoristas que elaboran mermeladas de sabores poco tradicionales, como uvilla y guineo. Sin embargo, ninguno de estos produce mermeladas orgánicas ni con un enfoque hacia estudiantes y deportistas, por lo tanto es un mercado poco explorado, pero que podría tener nuevos competidores en el futuro. Se considera que el riesgo de nuevas empresas es bajo.

2.3.3 Compradores – Poder negociador de los compradores

Los compradores de mermeladas tienen un poder de negociación alto, ya que en Ecuador existen varios productores de distintos sabores a precios bajos, pero que producen sus bienes de forma tradicional. Es decir, no tienen opciones para quienes buscan alternativas orgánicas y aptas para diabéticos. El riesgo del poder de negociación de los compradores es alto.

2.3.4 Sustitutos – Amenaza de productos o servicios sustitutos

Las mermeladas que se comercializan actualmente en el país son endulzadas con azúcar común y con frutas no orgánicas, lo cual dificulta el consumo para personas diabéticas, para personas que buscan una alternativa orgánica y para quienes buscan nuevos sabores. Por lo tanto, una alternativa distinta puede llamar la atención de quienes consumen mermeladas tradicionales en la actualidad, considerando que las tendencias de consumo migran cada vez más hacia alternativas orgánicas y más saludables. De todos modos en la actualidad existe una gran cantidad de empresas productoras de mermeladas tradicionales, por lo tanto el riesgo de productos sustitutos es alto.

2.3.5 Competidores de la industria – Rivalidad entre empresas actuales

En la actualidad existen empresas que comercializan sus mermeladas en los supermercados del país, pero su oferta es la misma, y los precios también son bastante similares. Por lo tanto, la rivalidad entre ellas es bastante fuerte. El riesgo de los competidores en la industria es alto.

3. Lineamientos estratégicos

3.1 Misión, visión y valores

3.1.1 Misión

Nuestro compromiso es brindarte una alimentación saludable a la vez que consumes mermeladas deliciosas y orgánicas. Nuestro secreto es elegir los mejores ingredientes y cuidar de quienes los procesan, y esto da como resultado la elaboración de tu mermelada favorita.

3.1.2 Visión

Alimentar a las familias de varios países alrededor del mundo, posicionando los sabores (de las frutas/ mermeladas) tradicionales ecuatorianos como los favoritos de los consumidores de productos orgánicos manufacturados.

3.1.3 Valores

Honestidad con nuestros clientes.

Fidelidad con nuestros proveedores.

Respeto al medio ambiente.

Solidaridad con los sectores vulnerables de la sociedad.

Puntualidad y compromiso en toda nuestra cadena logística.

3.2 Canvas

Tabla 2. Modelo Canvas

1. Propuesta de valor	Mermeladas orgánicas de frutas producidas en Ecuador con endulzante de coco, con componentes nutricionales como oligoelementos, vitaminas y electrolitos, que maximizan el rendimiento de deportistas y estudiantes.
2. Segmento de clientes	Hombres y mujeres consumidores de productos orgánicos, deportistas de alto rendimiento y estudiantes de todos los niveles educativos.
3. Canales	Exportación hacia Zaragoza, España, para que se distribuyan las mermeladas a través de la cadena de supermercados Mercadona. Al comercializar el producto mediante un distribuidor, el modelo de negocio es B2B. Sin embargo, se incitará a la población de Zaragoza a consumir la marca, adquiriéndola en Mercadona, mediante campañas en redes sociales y página web.
4. Relación con los clientes	Se mantendrá una relación a través de las redes sociales de la empresa, Facebook e Instagram. Además de la comunicación de la información de la empresa y las características de los productos en la página web de la compañía. Se mantendrá una relación directa con los distribuidores a través de correo electrónico y llamadas virtuales por plataformas como Skype y Microsoft Teams.
5. Fuentes de ingreso	Provenientes de la venta de mermeladas en diferentes sabores, a la cadena de supermercados Mercadona.
6. Recursos clave	Fruta, edulcorante orgánico, maquinaria, envases y etiquetas.
7. Actividades clave	Relación con proveedores y clientes, producción y exportación.
8. Socios clave	Productores de fruta y azúcar orgánica, y cliente empresarial.
9. Estructura de costes	Costos de publicidad, logística, azúcar orgánica, fruta y maquinaria.

Fuente: Propia del autor

3.3 Establecimiento de objetivos y metas

- Mantener una buena relación comercial con la cadena de supermercados Mercadona para asegurar la comercialización del producto al menos durante los primeros 5 años de exportación.
- Ser la marca de mermeladas extranjera más consumida en Zaragoza, España al finalizar el quinto año de exportación.

- Entrar en el top 5 de empresas de elaboración de mermeladas consumidas principalmente por deportistas y estudiantes que se comercializan en Zaragoza, en los primeros 5 años de exportación.

3.4 Matriz EFE

Tabla 3. Matriz de factores externos

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea	0,12	4	0,48
Práctica del deporte en España	0,15	3	0,45
Consumo de mermeladas per cápita en España	0,15	3	0,45
Índice de desempeño logístico en España	0,10	3	0,30
Posibilidad de comercializar el producto en una cadena de supermercados que cuente con varios establecimientos dentro de la ciudad	0,08	4	0,32
Amenazas			
Riesgo de productos sustitutos	0,10	4	0,40
Desconocimiento de las frutas ecuatorianas en España	0,09	3	0,27

Pandemia por COVID – 19 que evita que las personas se movilicen hacia los espacios cerrados como los supermercados	0,08	2	0,16
Riesgo de nuevos competidores	0,05	1	0,05
Preferencia hacia los productos locales	0,08	2	0,16
		Valor ponderado	3,04

Fuente: Propia del autor

Como se puede observar, de los valores obtenidos en la matriz, se tiene un valor ponderado de las oportunidades de 2,00, mientras que el valor de las amenazas es de 1,04. Por lo tanto, se deduce que los factores externos analizados son favorables para el negocio, ya que las oportunidades obtienen un valor superior al de las amenazas. Sin embargo, es importante revisar todos los ítems de la matriz para identificar los factores positivos y negativos de manera individual y de esta manera poder conocer aquellos en los que se debe aprovechar las características que pueden beneficiar al negocio, así como también mitigar los riesgos que podrían poner en complicaciones al mismo.

3.5 Establecimiento de estrategias y líneas de acción

- Analizar a los competidores y consumidores en el país de destino y elaborar el producto en base a las necesidades que no han sido cubiertas, ofreciendo el producto a un precio similar al de la competencia.
- Convertirse en la marca de mermeladas preferida de los consumidores de mermeladas extranjeras de Zaragoza mediante el entendimiento de sus necesidades y preferencias; y elaborando productos a su medida. Así como también identificando los aspectos que los consumidores valoran de las marcas para potenciarlos y volverlos visibles para los clientes.
- Estudiar las necesidades de las personas que practican deportes y las que se encuentran cursando estudios, para poder incorporar los componentes necesarios en la elaboración de

las mermeladas y que los clientes puedan adquirir y consumir el producto obteniendo los beneficios nutritivos que requieren, según su requerimiento de nutrientes y vitaminas.

4. Estudio de mercado

4.1 Identificar el problema

La identificación del problema es fundamental para el desarrollo del estudio que se desea evaluar, se deben descubrir o plantear los síntomas para poder transformarlos en variables que puedan ser solucionadas en el transcurso del estudio. Los problemas organizacionales, se presentan en las diferentes áreas del negocio, desde la gerencia hasta el área de producción. Por lo general, estas variables se presentan como datos aislados, que en conjunto pueden representar síntomas que deben ser tomados en cuenta para el planteamiento de soluciones. (Alvarado, 2019)

Para el desarrollo del presente negocio se desea analizar la factibilidad del establecimiento de una empresa productora y exportadora de mermeladas orgánicas con endulzantes alternativos, desde Ecuador hasta España.

4.2 Fuentes de información

Para obtener la información adecuada, es primordial saber identificar los ámbitos en los cuales se debe buscar; y esto está directamente relacionado con la industria a la cual pertenece el negocio en cuestión. En el presente estudio, se obtendrá información de distintos tipos de personas que se encuentran involucrados tanto en la salud, como en el negocio de las mermeladas, así como también mediante la revisión de sitios web que provean datos oficiales que deben ser considerados para el establecimiento del negocio, tales como ministerios y secretarías. De la misma manera, se puede obtener información relevante de libros que analicen los procedimientos involucrados en todo el ecosistema del negocio.

Es importante mencionar que las encuestas cumplen un rol de importancia considerable en el estudio de mercado, ya que brindan información emitida directamente por el consumidor, siendo de esta manera fundamental el planteamiento de las preguntas correctas para obtener

respuestas que sean de utilidad en el desarrollo del producto, así como también de otras variables que se encuentran inmersas en un negocio como el lugar de abastecimiento, precio de venta, entre otras.

4.3 Metodología

Se realizarán 3 entrevistas, organizadas de la siguiente manera:

- 1 hacia consumidores de mermeladas.
- 1 a nutricionista.
- 1 a expendedor o distribuidor de mermeladas.

También, conforme se mencionó en el punto anterior, se aplicarán encuestas, que de acuerdo a la fórmula de muestreo simple, la cantidad de encuestados necesarios en este estudio serán 120 personas pertenecientes a la Población Económicamente Activa de la ciudad de Zaragoza. La fórmula para obtener esta muestra se encuentra en los siguientes puntos.

4.3.1 Entrevistas

4.3.1.1 Cliente

Se diseñó una encuesta de 12 preguntas, con el objetivo de conocer la satisfacción de los consumidores de mermelada con los sabores que existen actualmente en el mercado, además de analizar el nivel de aceptación que tendrían las mermeladas orgánicas con endulzantes alternativos. Los resultados de esta entrevista se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4. Entrevista consumidor habitual de mermeladas

Pregunta	Respuesta
¿Consumes mermelada regularmente?	Sí, las consumo regularmente, normalmente una vez a la semana.
¿Cuál es tu sabor favorito de mermelada y qué es lo que más te gusta de ese sabor?	La de naranja, porque es un poquito ácida y se siente el sabor a la fruta.
¿Podrías señalar algún defecto de la mermelada que consumes regularmente?	Que tienen químicos y azúcares añadidos.
¿Cuándo compras mermelada, sueles comprar	Siempre la compro conjuntamente con un

al mismo tiempo pan, galletas o productos similares?	paquete de galletas o Supan.
¿Qué precio pagas por la mermelada que consumes?	Yo compro la grande, cuesta USD 2,50.
¿Puedes comprarla en línea?	Sí, la he pedido cuando no he querido salir y me la traen.
¿Comprarías una mermelada elaborada con frutas ecuatorianas, como tomate de árbol, taxo, babaco o uvilla?	Sí, me gustaría probar la de tomate de árbol, me gustaría experimentar ese sabor.
¿Prefieres la mermelada con o sin pedazos de fruta?	Con pedazos de fruta, porque no sería como una miel sino que me estaría comiendo la fruta.
¿La mermelada que compras viene envasada en vidrio o plástico con dispensador?	La de vidrio, porque como un poco y la puedo guardar.
¿Comprarías una mermelada 100% orgánica?	Sí, me parece mucho mejor para la salud. Además sé que mi cuerpo no estaría recibiendo ningún químico.
¿Qué tamaño de mermelada sueles comprar; pequeña, mediana o grande?	La grande, creo que trae 450gr. Siempre la compro pero no me fijo en el peso exacto.
¿Qué marca de mermelada compras?	Gustadina.

Fuente: (Jumbo, 2021)

4.3.1.2 Nutricionista

Se efectuó la entrevista a una profesional en el área de nutrición, el objetivo principal con el que se ideó realizar esta entrevista es verificar que los ingredientes aporten realmente un beneficio para la salud. Sin embargo, se realizaron algunos descubrimientos interesantes que fueron de mucha utilidad para poder identificar correctamente el nicho de mercado al que se debe apuntar con el producto, ya que si bien se busca que este sea un producto saludable, también se debe caer en cuenta que lo que puede ser saludable para algunas personas, podría ser perjudicial para otras, por lo tanto se debe tener especial cuidado en la dirección que se le dará al producto, de esta manera se puede lograr el objetivo de ofrecer un producto que pueda ser un aliado en algún andarivel de la vida del consumidor, más no algo que de alguna manera pueda infringirle cualquier tipo de daño. La entrevista consta de 10 preguntas, las cuales se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 5. *Entrevista a nutricionista*

Pregunta	Respuesta
¿Qué opinas de la cantidad de azúcar que contienen las mermeladas?	Son elementos que contienen un alto contenido de azúcar, que puede generar un índice glicémico alto en las personas. Por lo tanto no es recomendado su consumo muy frecuente.
¿Consideras que los productos orgánicos siempre son más saludables que los que contienen químicos?	Sí son más saludables, en el sentido de la absorción que pueden dar de los nutrientes dentro del organismo, al no tener limitantes como el uso de químicos.
¿El azúcar añadido es el único componente que evita que los diabéticos puedan consumir mermelada?	No, el azúcar añadido por sí solo no lo es. El contenido de azúcar de las frutas (fructosa), al estar concentrado en las mermeladas, no es un alimento recomendado para los diabéticos.
Para deportistas de alto rendimiento, ¿representa un beneficio real el consumo de una mermelada con azúcar orgánica de coco o remolacha?	Sí, debido a que la concentración del azúcar unido a los beneficios que tiene el azúcar de coco de tener electrolitos, oligoelementos y vitaminas, además de ser un azúcar, beneficia en función de la reposición de la necesidad de carga de energía que tiene el deportista al momento de su entrenamiento. Es importante resaltar que hay que hacer el conteo calórico cada vez que un deportista hace una reposición de carga calórica en función de mantener la carga de energía que necesita para optimizar el rendimiento en cada área del deporte.
¿Cuántas veces al día podría consumir mermeladas endulzadas con azúcar de coco orgánico una persona que se está preparando para competir, sin que esto tenga una repercusión negativa para su salud?	Hay que tomar en cuenta que durante el proceso de preparación en una disciplina deportiva va a depender mucho de la intensidad del deporte, pero en principio, siempre que se hace el entrenamiento, hay que hacer una reposición de carga de glucosa cada 45 minutos, desde que se inicia hasta que se termina el proceso. Entonces, las veces que pueda el deportista tomar una carga de glucosa de este tipo dependerá mucho de las horas de entrenamiento.
Entre la mermelada con azúcar orgánica de	Por la naturaleza de su procesamiento y por el

coco o remolacha, ¿cuál de las 2 ofrece mejores beneficios para la salud?	contenido de micronutrientes, oligoelementos y electrolitos, me inclinaría más hacia el azúcar de coco, ya que su proceso no involucra muchos pasos y resulta ser realmente un producto orgánico.
¿Cuáles son los beneficios de consumir una mermelada endulzada con azúcar orgánica de coco o remolacha?	Desde el punto de vista nutricional, los beneficios se verían desde 2 puntos de vista. Desde el punto de vista emocional, el comer de manera consciente, el placer que representa comer un producto dulce implica tener la saciedad por el gusto que tenemos por ese alimento. Desde el punto de vista fisiológico, la absorción y la carga de energía que puede representar, ayuda en el rendimiento físico de un deportista o intelectual de un estudiante, depende de la perspectiva que le queramos dar.
¿Qué beneficios puede otorgar el consumo de mermeladas con azúcar de coco orgánica para un estudiante que se está preparando para rendir un examen?	Fisiológicamente la carga de energía que puede brindar el azúcar de coco, pondrá alerta al estudiante y le dará energía al momento de realizar sus actividades, tanto de preparación como en el mismo momento del examen.
Sobre el tipo de envase, ¿consideras que puede alterar los beneficios nutricionales del producto?	Sí, definitivamente. El envase juega un papel importante porque es lo que se considera de base para calificar la inocuidad del alimento. Entonces, el envase debe ser seguro en el sentido que no permita la filtración de otros productos, la absorción de olores o la entrada de elementos extraños que puedan dañar al producto en sí. En general, siempre en mermeladas se va a recomendar el envase de vidrio o un envase hermético, tipo sachet.
¿Qué tipo de presentación recomienda ofrecer a un deportista de alto rendimiento que se está preparando para competencia?	Habría que tomar en cuenta varios aspectos. En primera instancia, el tipo de presentación que se utilice debe ser: no muy pesado, hermético, impermeable, resistente y de fácil apertura, para que durante la competencia el deportista no tenga

que preocuparse de parar para poder abrir el producto, sino que pueda seguir con su secuencia de actividad sin necesidad de hacer una para. Eso sería lo más importante desde mi perspectiva en cuanto al tipo de envasado que se debería realizar del producto.

Fuente: (Vásquez, 2021)

4.3.1.3 Expendedor o distribuidor

Se elaboró una entrevista a una persona dueña de un negocio local, donde se venden varios productos, entre ellos las mermeladas. El objetivo de realizarla fue conocer los aspectos que se deben considerar en la industria de las mermeladas, para de esta manera poder mantener un volumen de ventas estable y satisfacer las necesidades de los clientes. Se pudieron averiguar varios datos relevantes para este estudio, como las preferencias de los consumidores con respecto a la presentación del producto y los aspectos que más valoran del mismo. La entrevista estuvo compuesta por 10 preguntas, las mismas que se muestran a continuación con sus respectivas respuestas:

Tabla 6. *Entrevista a expendedor de mermeladas*

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es el tamaño de mermelada que más se vende?	La que más se vende es la de USD 0,65, la de USD 1,25 que vienen frascos. También la pequeña de USD 0,60.
¿A qué precio se venden las mermeladas?	La más económica es la de USD 0,60, después la de USD 1,25. El precio varía según el tamaño.
¿Cuáles son las características del producto que el cliente más valora?	Lo que el cliente más valora es que el producto venga con fecha de caducidad, que tenga registro sanitario, que les dé a conocer cuántas calorías tiene el producto y si es apto para consumir.
¿Cuáles son los sabores que más se venden de mermeladas?	Piña, fresa y frambuesa.
¿Se deben cumplir muchos requisitos sanitarios o de calidad para poder vender mermeladas?	Sí, deben tener registro sanitario, tener fecha de caducidad, de elaboración. Eso le importa más al cliente, porque les puede hacer daño si no tiene este registro ni la información correcta.
¿Cuál es la información principal que viene en la etiqueta?	Las calorías que contiene, por ejemplo hay personas diabéticas que tienen la necesidad de informarse para poder consumir.
¿Conoces el nivel de aceptación de los productos orgánicos en el área de los alimentos?	Yo creo que los productos orgánicos son los más aceptados en la sociedad, sin químicos.

¿Qué tan importante es el cuidado de la salud para sus clientes?	Es muy importantes, porque los clientes necesitan la mejor atención en los productos que consumen. Si nosotros procesamos mal, eso les afecta a los clientes.
¿Cuál es el promedio de ventas mensuales de mermeladas?	Hay un promedio al mes de 80 mermeladas pequeñas y de 100 mermeladas grandes aproximadamente.
¿Qué tan importante es para el cliente la responsabilidad social corporativa?	Es muy importante, porque la marca es la carta de presentación. Ellos trabajan con productos de primera calidad y no es lo mismo que un producto artesanal.

Fuente: (Chicaiza, 2021)

4.3.1.4 Análisis de entrevistas realizadas

Tener la posibilidad de realizar entrevistas a los distintos actores involucrados en el entorno de las mermeladas fue de vital importancia para conocer las preferencias del consumidor y las tendencias de consumo que este tiene, así como los productos complementarios que consume conjuntamente con las mermeladas. Del mismo modo, fue algo positivo conocer el deseo del consumidor a consumir mermeladas orgánicas y con frutas endémicas del Ecuador. Toda la información recopilada puede ser utilizada para corregir detalles en la elaboración del producto, de manera que se pueda ofrecer la alternativa que mejor encaje con los gustos y preferencias del cliente.

Desde el punto de vista nutricional, realizar la entrevista ayudó en gran medida para tener conocimiento real sobre los beneficios que puede otorgar el producto en base a las características de su composición. En un inicio se deseaba crear mermeladas aptas para el consumo de personas diabéticas y quienes por alguna patología no podían consumir mermeladas. Sin embargo, se descubrió que no es posible realizar un producto así, principalmente porque un diabético debe restringir absolutamente cualquier tipo de azúcar primaria, como lo es el endulzante orgánico de coco o el de remolacha, tampoco pueden consumir el azúcar de las frutas (fructosa). De todos modos se pudo encontrar el verdadero nicho de mercado para este producto, el cual ha ido en crecimiento en la sociedad, se trata de las personas que realizan ejercicio y los deportistas de alto rendimiento. Adicionalmente se descubrió que el producto puede ser beneficioso también para estudiantes, ya que les brinda la energía necesaria para poder estudiar por periodos prolongados de tiempo y les permite rendir mejor cualquier prueba o examen. Otra de las grandes recomendaciones que se pudieron recabar de esta entrevista fue el tipo de envase que debe ser utilizado para este producto, el cual no solo debe estar pensado para ocupar un espacio en el refrigerador o la despensa de un

hogar, sino también en el bolsillo de la ropa de un deportista, para que lo pueda consumir durante una competencia.

La última entrevista fue realizada a una propietaria de un negocio que vende varios productos, entre ellos mermeladas. Se pudieron averiguar datos interesantes, que pueden servir para determinar la correcta distribución del producto y también para medir el consumo que existe actualmente de mermeladas.

4.3.2 Análisis cuantitativo en función del problema de investigación

El universo que se toma como base para calcular la muestra es la Población Económicamente Activa (PEA) de Zaragoza, España, la cual está compuesta por 475.500 personas, de ellas 251.600 son hombres y 223.900 son mujeres. (IAEST, 2021)

Aplicando la fórmula de muestreo aleatorio simple, considerando un error del 8%. Se obtiene una muestra de 120 encuestas.

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

En donde:

Z= Nivel de confianza

N= Universo

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

n= tamaño de la muestra.

e= Error de estimación

La encuesta consta de 10 preguntas, las cuales serán aplicadas de manera digital, mediante formulario de Google, a 120 personas correspondientes a la PEA de Zaragoza, España.

A continuación los resultados para cada una de las preguntas que fueron aplicadas a los encuestados:

Seleccione su rango de edad:

120 respuestas

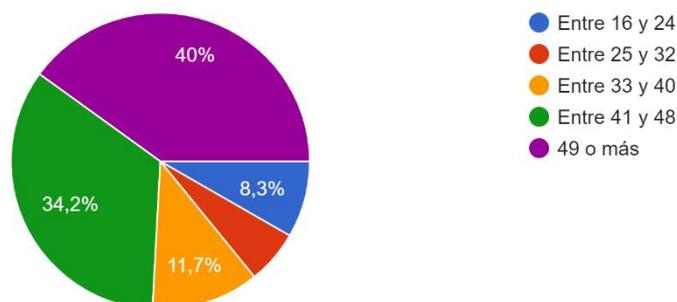


Ilustración 1 - Rango de edad

Tabla 7. Respuestas rango de edad

Rango de edad	Número de respuestas	% de respuestas
Entre 16 y 24	10	8,3%
Entre 25 y 32	7	5,8%
Entre 33 y 40	14	11,7%
Entre 41 y 48	41	34,2%
49 o más	48	40%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Interpretación de datos: De las personas encuestadas, más de la mitad corresponde a una población que supera los 40 años. Es decir, adultos que generalmente son quienes toman la decisión de compra en sus hogares.

Seleccione su género

120 respuestas

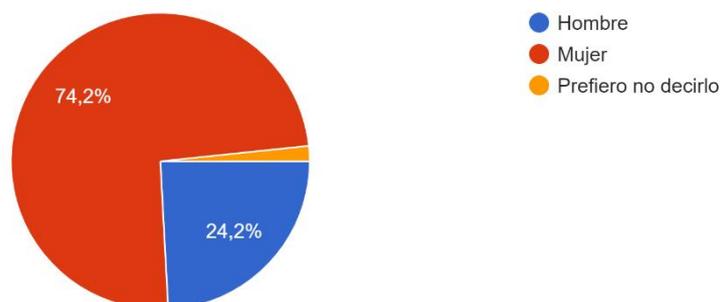


Ilustración 2 – Género

Tabla 8. Respuestas género

Género	Número de respuestas	% de respuestas
Hombre	29	24,2%
Mujer	89	74,2%
Prefiero no decirlo	2	1,7%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Interpretación de datos: La mayor cantidad de encuestas fueron llenadas por mujeres, casi $\frac{3}{4}$ partes de las mismas. El porcentaje de personas que no desearon dar una respuesta hacia una pertenencia de género es muy bajo, de todos modos se incluyó esta opción por motivos de inclusión y respeto.

¿Cuál es su rango de ingresos mensuales?

114 respuestas

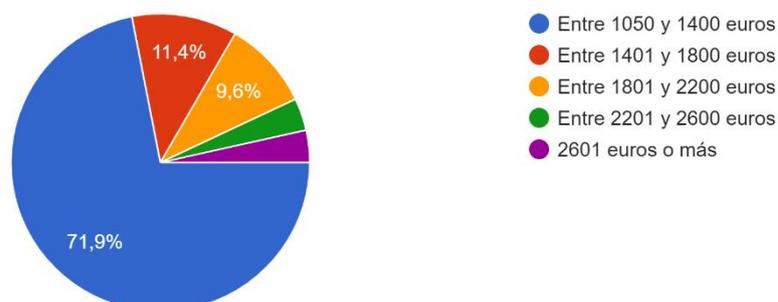


Ilustración 3 - Ingresos mensuales

Tabla 9. Respuestas ingresos mensuales

Ingresos mensuales	Número de respuestas	% de respuestas
Entre 1050 y 1400 euros	82	71,9%
Entre 1401 y 1800 euros	13	11,4%
Entre 1801 y 2200 euros	11	9,6%
Entre 2201 y 2600 euros	4	3,5%
2601 euros o más	4	3,5%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Interpretación de datos: Los ingresos de la mayoría de los encuestados se encuentra dentro del rango más bajo de la encuesta. Sin embargo, el rango más bajo fue considerado a partir del salario básico español, el cuál es 1.050,00 euros al mes. (Wage indicator 2021, 2021)

¿Qué tan importante es para usted que el supermercado en el que realiza las compras se encuentre en un rango de 2 km aprox. de su lugar de residencia?

120 respuestas

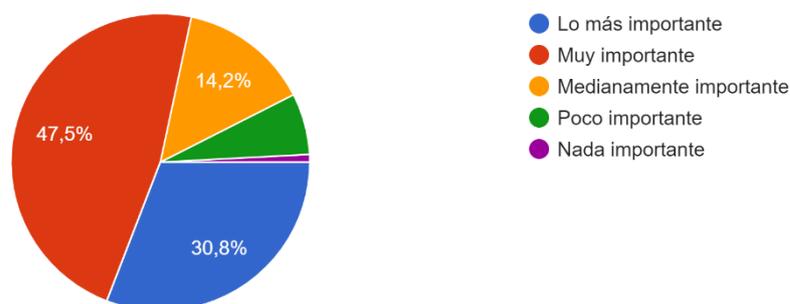


Ilustración 4 - Proximidad del supermercado al lugar de residencia

Tabla 10. Respuestas proximidad del supermercado al lugar de residencia

Proximidad del supermercado al lugar de residencia	Número de respuestas	% de respuestas
Lo más importante	37	30,8%
Muy importante	57	47,5%
Medianamente importante	17	14,2%
Poco importante	8	6,7%
Nada importante	1	0,8%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Interpretación de datos: Si sumamos los porcentajes de las personas que respondieron que la proximidad del supermercado al lugar de residencia es lo más importante y muy importante, obtenemos 78,3%, lo cual indica que la proximidad es un aspecto a considerar al momento de elegir el socio distribuidor, para poder satisfacer este deseo particular del cliente.

¿Estaría dispuesto a consumir mermeladas orgánicas elaboradas con endulzantes alternativos como endulzante de coco o remolacha?

119 respuestas

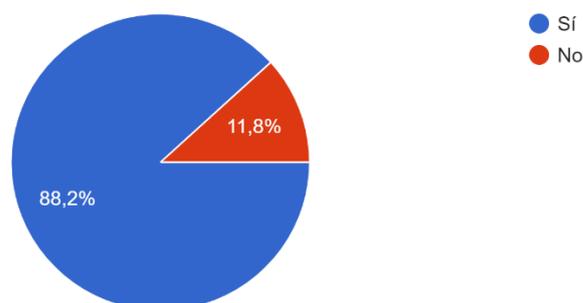


Ilustración 5 - Predisposición a consumir mermeladas con endulzantes alternativos

Tabla 11. Respuestas predisposición a consumir mermeladas con endulzantes alternativos

Predisposición a consumir mermeladas con endulzantes alternativos	Número de respuestas	% de respuestas
Sí	105	88,2%
No	14	11,8%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Interpretación de datos: Los resultados de esta pregunta son positivos en base a la elaboración del producto, ya que es preferible tener una buena predisposición del cliente a consumir productos con componentes que no son convencionales para la elaboración de estos. También es positiva la respuesta de los encuestados si consideramos que el endulzante de las mermeladas es uno de los componentes principales de la propuesta de valor.

¿Estaría dispuesto a consumir mermeladas orgánicas elaboradas con frutas endémicas del Ecuador?

118 respuestas

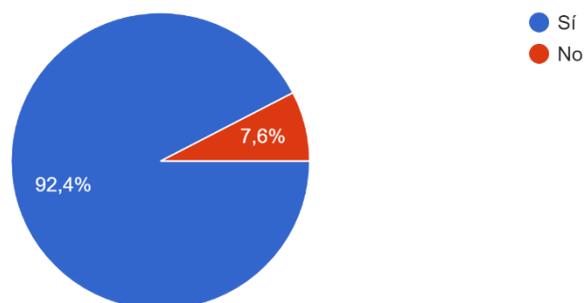


Ilustración 6 - Predisposición a consumir mermeladas de frutas ecuatorianas

Tabla 12. Respuestas predisposición a consumir mermeladas de frutas ecuatorianas

Predisposición a consumir mermeladas de frutas ecuatorianas	Número de respuestas	% de respuestas
Sí	109	92,4%
No	9	7,6%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Interpretación de datos: Al igual que en la pregunta anterior, se observa una tendencia muy marcada a favor de la predisposición del consumo de mermeladas de frutas ecuatorianas. Esto es un indicador positivo si nos fijamos que las personas encuestadas tienen interés en probar los sabores de los cuales serán elaborados los productos.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una mermelada orgánica de 300gr?

119 respuestas

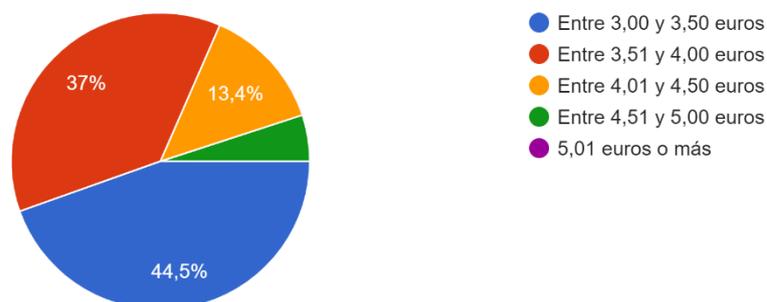


Ilustración 7 - Precio de venta

Tabla 13. Respuestas precio de venta

Precio de venta	Número de respuestas	% de respuestas
Entre 3,00 y 3,50 euros	53	44,5%
Entre 3,51 y 4,00 euros	44	37%
Entre 4,01 y 4,50 euros	16	13,4%
Entre 4,50 y 5,00 euros	6	5%
5,01 euros o más	0	0%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Interpretación de datos: La diferencia entre aquellos que están dispuestos a pagar entre 3 y 3,50 euros y los que están dispuestos entre 3,51 y 4,00 euros es de 7,5 puntos porcentuales. Si bien, la mayoría se encuentra entre 3 y 3,50 euros, el segundo grupo tiene un porcentaje que se acerca mucho al primero, por lo que no sería descabellado fijar un precio de venta que satisfaga al segundo grupo, si a este análisis le añadimos también que el segundo grupo tiene un incremento en el precio de venta de 50 céntimos para el límite inferior y superior del primer grupo.

¿En qué supermercado acostumbra realizar sus compras de consumo alimenticio?

115 respuestas

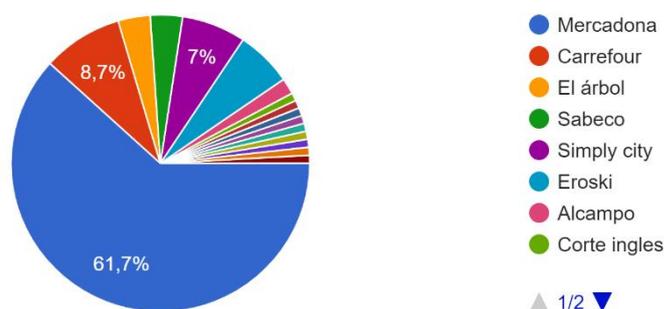


Ilustración 8 - Supermercado en el que realizan las compras

Tabla 14. Respuestas supermercado en el que realizan las compras

Supermercado en el que realizan las compras	Número de encuestas	Porcentaje de encuestas
Mercadona	71	61,7%
Carrefour	10	8,7%
El árbol	4	3,5%
Sabeco	4	3,5%
Simply City	8	7%
Eroski	7	6,1%
Alcampo	2	1,7%
Corte Inglés	5	4,5%
Tienda del pueblo	1	0,9%
Lidi	1	0,9%
Bonarea	1	0,9%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Interpretación de datos: En esta pregunta resultó más sencillo determinar el supermercado en el cual los encuestados preferían realizar las compras de consumo alimenticio. Mercadona es la opción que la gran mayoría elige cotidianamente para realizar sus compras, con más de la mitad de las respuestas recibidas.

¿Con qué frecuencia consume mermelada?

118 respuestas

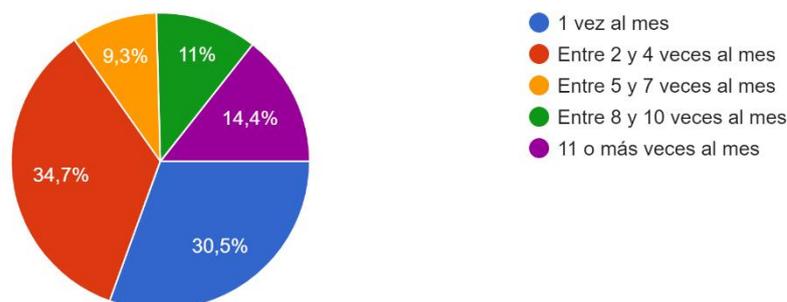


Ilustración 9 - Frecuencia de consumo de mermelada

Tabla 15. Respuestas frecuencia de consumo de mermelada

Frecuencia de consumo de mermelada	Número de respuestas	% de respuestas
1 vez al mes	36	30,5%
Entre 2 y 4 veces al mes	41	34,7%
Entre 5 y 7 veces al mes	11	9,3%
Entre 8 y 10 veces al mes	13	11%
11 o más veces al mes	17	14,4%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Interpretación de datos: Se observa que el porcentaje más alto de respuestas se encuentra entre 2 y 4 veces al mes. Sin embargo, el rango de mayor consumo, es decir 11 o más veces al mes, obtuvo un porcentaje cercano al 15% del total de las respuestas, lo que quiere decir que este grupo de personas consume mermelada con bastante frecuencia y realizarían una compra del producto con mayor frecuencia. No se debe perder de vista a este grupo, aunque el objetivo es maximizar el consumo de mermelada del resto de grupos.

De los siguientes medios digitales, ¿en cuál le gustaría más poder enterarse sobre la venta de mermeladas orgánicas?

120 respuestas

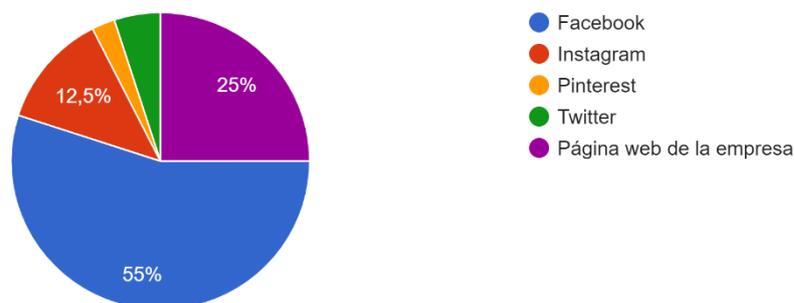


Ilustración 10 - Medios digitales para saber más sobre la empresa

Tabla 16. Respuestas medios digitales para saber más sobre la empresa

Medios digitales para saber más sobre la empresa	Número de respuestas	% de respuestas
Facebook	66	55%
Instagram	15	12,5%
Pinterest	3	2,5%
Twitter	6	5%
Página web de la empresa	30	25%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Interpretación de datos: Facebook es el medio digital favorito de los encuestados y las respuestas confirman que, en el momento de elegir redes sociales para las campañas publicitarias de la empresa, Facebook debe ser tomada en cuenta como la principal. También es importante notar que la página web alcanzó un 25%, lo que da a entender que un gran número de consumidores prestan atención a las páginas web de las empresas de consumo alimenticio.

4.4 Ciclo de vida del producto

4.4.1 Introducción

Se introducen las mermeladas al mercado español, en principio se busca medir la precisión del estudio de mercado, para corregir los aspectos que en la práctica muestren una realidad distinta a la prevista. Se crearán las redes sociales de la empresa y la página web, según los resultados de las encuestas y entrevistas.

Las primeras inversiones en redes sociales se realizarán para conseguir seguidores en la ciudad de Zaragoza, y las publicaciones serán mayoritariamente informativas, para dar a conocer de qué se trata el negocio y en qué consisten los productos.

4.4.2 Crecimiento

En esta etapa se espera tener identificado a totalidad el segmento de mercado al que pertenece nuestra audiencia, de esta manera se podrán realizar ajustes tanto en el producto como en la manera de comercializarlo y promocionarlo. De la misma manera, se prevé que las ventas incrementen en esta etapa del ciclo, al mismo tiempo con una reducción de los costos de producción, generando así una rentabilidad más amplia.

4.4.3 Madurez

El producto alcanzará por completo la cuota de mercado, y las ventas habrán llegado a su punto máximo, manteniéndose estáticas y empezando a caer. Además la competencia será muy amplia y no solo se competirá por precio, sino también por otros factores que sean atractivos para los consumidores. Se deberá prestar bastante atención a los detalles que provocan la compra del consumidor, para reforzarlos y poder mantener las ventas del producto.

Es importante mantenerse al día con las tendencias del mercado, esto podrá ser definitivo para que el cliente vea en la empresa una alternativa que constantemente se encuentre actualizando para ofrecerle un producto según sus gustos y necesidades.

4.4.4 Declive

La empresa deberá estar atenta para poder detectar el momento en que las ventas se empiecen a reducir gradualmente, para poder tomar acciones que recuperen el nivel de ventas al que estaba acostumbrada en la etapa de madurez. De no ser posible recuperar el volumen de ventas, la mejor opción es sacar el producto del mercado y así evitar o reducir las pérdidas económicas.

4.5 Estimación de ventas

Considerando los resultados de las encuestas, las cuales reflejan el deseo del consumidor hacia la adquisición del producto, tenemos que el 84,2% está dispuesto a consumir mermeladas con endulzantes alternativos y con frutas procedentes del Ecuador. De estos, se consideró la frecuencia del consumo que reflejan las encuestas, para segmentar la cantidad de la PEA que consumirá las mermeladas dependiendo de las veces al mes que acostumbran a comer este producto. Posteriormente, se calculó que la cantidad de porciones que contiene cada envase es 10, para poder calcular la cantidad de envases por mes que consumiría cada segmento de la PEA. Finalmente se obtuvo la demanda mensual del producto, la cual es de 67.425 envases. Para elaborar la estimación de ventas se tomó un escenario pesimista, en el que se espera satisfacer el 7,4% de la demanda mensual. Sin embargo se espera un incremento anual de los ingresos por ventas en un 5%. A continuación el detalle de los cálculos indicados en este punto:

Tabla 17. PEA Zaragoza

PEA Zaragoza		
Hombres	251600	52,9%
Mujeres	223900	47,1%
Total	475500	100,0%

Fuente: (Instituto aragonés de estadística, 2021)

Tabla 18. Predisposición al consumo de mermeladas

Predisposición al consumo de mermeladas		
Con endulzantes alternativos	419391	88,2%
Con frutas del Ecuador	439362	92,4%
Con ambas	400228	84,2%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Tabla 19. Frecuencia de consumo (cont.)

Frecuencia de consumo			
1	1 vez al mes	122070	30,5%
3	2 - 4 veces al mes	138879	34,7%
6	5 - 7 veces al mes	37221	9,3%
9	8 - 10 veces al mes	44025	11%
15	más de 11 veces al mes	57633	14,4%

Fuente: (Google Docs, 2021)

Tabla 20. *Porciones*

Porciones	
Cantidad del envase	300 gr
Tamaño de la porción	10 gr
Porciones por envase	30 gr

Fuente: (Fatsecret, 2021)

Tabla 21. *Envases mensuales según frecuencia de consumo*

Envases mensuales según frecuencia de consumo			
Frecuencia	Porciones	Envases por mes	
1 vez al mes	30	0,03	
2 - 4 veces al mes	10	0,10	
5 - 7 veces al mes	5	0,20	
8 - 10 veces al mes	3	0,30	
más de 11 veces al mes	2	0,50	

Fuente: Propia del autor

Tabla 22. *Consumo en envases por mes*

Consumo en envases por mes	
1 vez al mes	4069
2 - 4 veces al mes	13888
5 - 7 veces al mes	7444
8 - 10 veces al mes	13208
más de 11 veces al mes	28816
Total	67425

Fuente: Propia del autor

Tabla 23. *Ventas mensuales estimadas*

Ventas mensuales estimadas	
Porcentaje de la demanda	Envases
7,4%	5000

Fuente: Propia del autor

4.6 Plan de Marketing

4.6.1 Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix)

4.6.1.1 Precio

Todos los productos tendrán diferentes precios, debido a que los costos de producción de los mismos varían entre sí, por el precio de la fruta. Pero el rango de precios entre los que se encontrarán los productos será de 3,50 euros a 4,50 euros.

El precio de los competidores se sitúa aproximadamente por los 4,95 euros, para las mermeladas en presentación de 300gr.

Los costos de producción por cada unidad de 300gr varían entre 2,50 euros y 3,25 euros. El ingrediente más costoso es el endulzante de coco.

Se determinó el Costo de Venta Unitario (CVU) promedio de los 4 sabores de mermelada, de acuerdo con las siguientes tablas:

Tabla 24. Cantidad necesaria para 300gr

Item	Cantidad necesaria para 300gr
Azúcar	180
Fruta	120

Fuente: (Gastronomía solar, s.f.)

Tabla 25. Costo de la fruta por envase

Fruta	Peso en gr	Valor	Precio por Kg	Precio por 180 gr
Tomate de árbol	850	\$ 1,00	\$ 1,18	\$ 0,21
Maracuyá	350	\$ 1,00	\$ 2,86	\$ 0,51
Uvilla	400	\$ 1,00	\$ 2,50	\$ 0,45
Naranjilla	571,43	\$ 1,00	\$ 1,75	\$ 0,31
Costo promedio			\$ 2,07	\$ 0,37

Fuente: Propia del autor

Tabla 26. Costo de la fruta por envase (considerando la merma)

Fruta	Porcentaje de merma	Peso para Kg útil	Precio	Precio por 180 gr útiles
Tomate de árbol	15%	115%	\$ 1,35	\$ 0,24
Maracuyá	35%	135%	\$ 3,86	\$ 0,69
Uvilla	7%	107%	\$ 2,68	\$ 0,48
Naranjilla	10%	110%	\$ 1,92	\$ 0,35
Costo promedio útil			\$ 2,45	\$ 0,44

Fuente: Propia del autor

Tabla 27. Costo unitario endulzante orgánico de coco

Ítem	Precio por quintal	Precio por 120 gr
Azúcar	\$ 1.074,89	\$ 1,29

Fuente: (Pacari, 2021)

Tabla 28. Costo unitario etiqueta y envase

Ítem	Cantidad	Precio	Precio unitario
Etiqueta	1000	\$ 85,00	\$ 0,09
Envase	1000	\$ 400,00	\$ 0,40
Total			\$ 0,49

Fuente: (Mercado Libre, 2021)

Tabla 29. Costo promedio unitario

Ítem	Costo promedio unitario
Fruta	\$ 0,44
Azúcar	\$ 1,29
Envase	\$ 0,40
Etiqueta	\$ 0,09
Total	\$ 2,22

Fuente: Propia del autor

Para determinar el precio de venta al distribuidor, se consideró un incremento sobre el CVU del 87,4%, para que el precio de venta no fluctúe mucho en comparación con los precios de la competencia. Lo que nos da un Precio de Venta Unitario (PVU) de USD 4,16:

Tabla 30. Precio de venta unitario

Mermelada	CVU	PVU
Tomate de árbol	\$ 2,02	\$ 3,78
Maracuyá	\$ 2,47	\$ 4,63
Uvilla	\$ 2,26	\$ 4,23
Naranjilla	\$ 2,12	\$ 3,98
PVU promedio		\$ 4,16

Fuente: Propia del autor

4.6.1.2 Producto

La mermelada, con subpartida arancelaria 2007.91.10.00, es un producto de consistencia pastosa o gelatinosa que se obtiene por cocción o concentración de frutas, con adición de edulcorante, con o sin agua; esta puede contener frutas enteras o trozos de fruta. Para poder obtener una mermelada, la mezcla de fruta y edulcorante debe alcanzar los 65° Brix, así como también tener un 1% de pectina. El edulcorante a utilizar será endulzante orgánico de coco, mientras que las frutas con las que se elaborarán los productos serán endémicas del Ecuador.

Las mermeladas serán empacadas en frascos de vidrio y llevarán una etiqueta de acuerdo a las especificaciones del mercado español. El embalaje se hará en cajas de cartón reforzadas para proteger al producto durante todo el proceso de exportación.



Ilustración 11 - Etiqueta mermeladas

Dentro de los usos que se le puede dar al producto se encuentran la elaboración de postres, desayunos, salsas, helados, entre otros.

Al hablar de un producto orgánico con exportación hacia Europa, se debe obtener la certificación orgánica para la Unión Europea, bajo el Reglamento QCS CE 834/2007 y 889/2008. Para ello el proceso se debe realizar con una certificadora que cumpla con la norma ISO 65 y que sea acreditada por un ente regulador europeo. Una vez aprobada la certificación se puede utilizar el sello. (QCS Ecuador, s.f.)

Los beneficios nutricionales del producto lo convierten en un aliado ideal para deportistas y estudiantes, ya que el endulzante orgánico de coco, a través de sus componentes permite que este segmento de mercado pueda obtener beneficios tales como aumento de la masa muscular, permanencia del sistema nervioso en estado de calma, reducción de la hipertensión y mejoramiento del flujo sanguíneo. (Farmacia bio, 2021)

De la misma manera, las frutas escogidas para la elaboración de las mermeladas aportan beneficios nutricionales tales como reducción de la presión arterial, reducción del colesterol, fortalecimiento del sistema inmunológico, entre otros. (Cocina casera, 2021)

4.6.1.3 Plaza

La comercialización del producto será a través de supermercados ubicados en la ciudad de Zaragoza. Para que el producto llegue a Zaragoza, será transportado desde la ciudad de Quito, vía terrestre hacia el puerto de Manta, para posteriormente ser enviado vía marítima hacia el puerto de Zaragoza. Una vez en el puerto de Zaragoza, el producto será recogido y trasladado vía terrestre hacia el centro de distribución del supermercado, para que a partir de ese punto pueda ser enviado a los distintos supermercados de la ciudad.

El cliente podrá adquirir el producto acudiendo al supermercado y escogiéndolo en las perchas de este. Si el supermercado tiene la opción de compra en línea, se solicitará que el cliente pueda adquirirlo bajo esta modalidad.

4.6.1.4 Comunicación

Las características del producto más relevantes a comunicar son origen de las frutas con las que se elaboran las mermeladas, endulzante utilizado y ausencia de productos químicos en la elaboración del producto; el cuál es orgánico.

El olor y color del producto no serán alterados, ya que esto podría requerir la adición de colorantes y aromas artificiales, lo cual evitaría que el producto pueda conservar su atractivo orgánico.

Para comunicar los beneficios del producto, se hará especial énfasis en la versatilidad del mismo y en los beneficios para la salud que pueden ser aprovechados por deportistas y estudiantes.

4.6.2 Estrategias generales de marketing

A continuación se muestran los análisis del perfil del cliente, competencia y estrategias de marketing basadas en el marketing mix:

Tabla 31. Perfil del cliente (cont.)

Perfil del cliente	
Datos cuantitativos	Datos cualitativos
Hombres y mujeres de la PEA de la ciudad de Zaragoza.	Deportistas de alto rendimiento.
Personas que realicen sus compras alimenticias en Supermercados Mercadona.	Personas que acuden al gimnasio.
	Estudiantes de todos los niveles de educación.
	Personas que prefieran los productos orgánicos.
	Personas dispuestas a probar mermeladas con frutas ecuatorianas.

Fuente: Propia del autor

Tabla 32. Perfil de la competencia

Perfil de la competencia	
Datos cuantitativos	Datos cualitativos
Mermeladas que se venden en los Supermercados Mercadona:	Los precios oscilan entre los 3 y 5 euros.
Mermeladas St. Dalfour	En las tiendas se sitúan en la sección de conservas dulces

Mermeladas Las Doñas	Los sabores que ofrecen son variados, siendo el más consumido el de melocotón.
Mermeladas Bebé	Tienen la opción de compra en línea.
Mermeladas Mackays	No existen en la actualidad mermeladas de los sabores ecuatorianos que se desean vender en la oferta de la competencia.
Mermeladas Onos	

Fuente: (Mercadona, 2021)

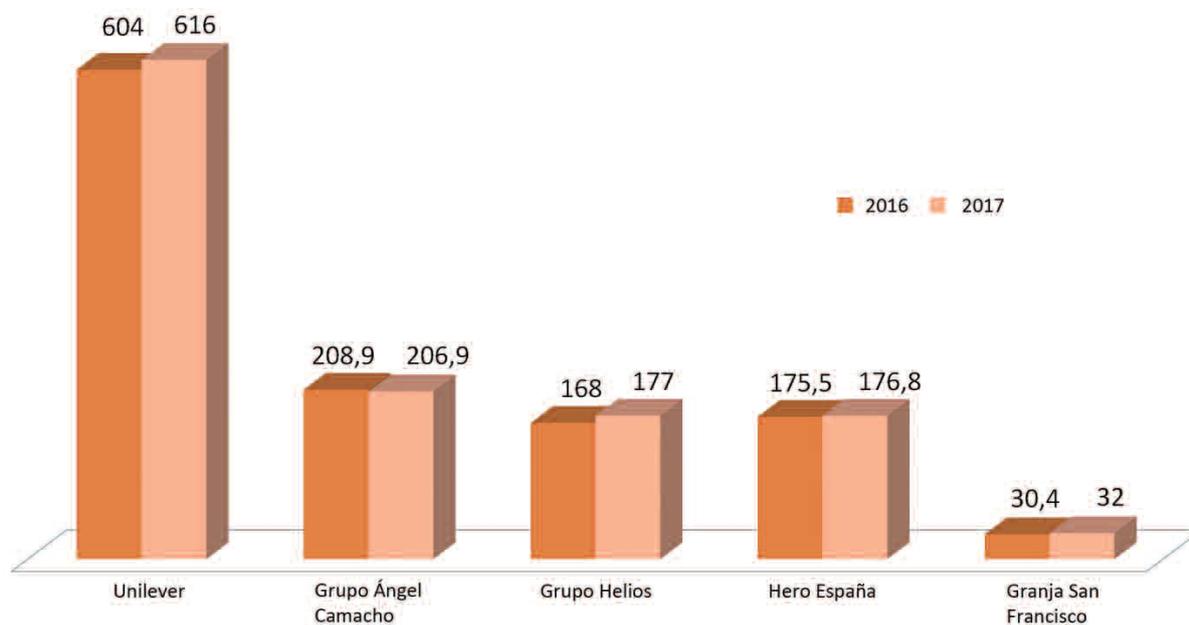


Ilustración 12 - Ventas en Millones de dólares de empresas del sector de mermeladas en España

Fuente: (Palomar, 2019)

Tabla 33. Estrategias de Marketing (cont.)

PRECIO	PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN	ESTRATEGIA
El cliente está dispuesto a pagar entre 3,50 y 4,50 euros por	Frasco de vidrio de 300 gr con etiqueta según especificaciones del mercado español, certificaciones, alertas nutricionales.	La distribución será con intermediario, se introducirá el producto en supermercados Mercadona de la	Edulcorante orgánico y frutas endémicas del Ecuador. Producto orgánico.	Invitar a los clientes a probar el producto, resaltando el hecho de que probarán

300 gr de producto.	ciudad de Zaragoza.	nuevos sabores de mermelada, mediante campañas en redes sociales, que ilustren al consumidor las frutas que son usadas para la producción de mermeladas
La competencia vende mermeladas entre 3 y 5 euros por 300 gr de producto.	Usos: Postres Desayunos Acompañado con galletas Salsas Ensaladas Helados	La competencia expende en supermercados y tienda en línea de su marca en algunos casos
El costo promedio por producir una unidad es de 2,22 dólares o 1,89 euros.	Es un producto de consistencia pastosa o bien, gelatinosa que se obtiene por cocción o concentración de frutas, con adición de edulcorante, con o sin agua	El producto es un bien, llegará al cliente después de completar la cadena logística. La exportación será marítima.
		Color y olor natural, sin colorantes artificiales. Mostrar las recetas y formas de preparación de los diferentes platos que se pueden elaborar a partir de las mermeladas, mediante la creación de un apartado en la página web específico para recetas.
		Mezcla de productos orgánicos al 100%. Comunicar los beneficios que representa consumir un producto 100% orgánico.

El precio promedio por unidad al que se venderán las mermeladas al distribuidor será de 4,16 dólares o 3,55 euros	<p>Beneficios para la salud:</p> <p>Fomenta el crecimiento de los huesos gracias a su aporte de fósforo y calcio</p> <p>Fomenta el crecimiento de los músculos gracias al potasio que contiene</p> <p>Mantiene el sistema nervioso en estado de calma</p> <p>Reduce la hipertensión</p> <p>Favorece el flujo sanguíneo</p>	<p>El lugar donde recogerá el producto cliente, directamente en el supermercado, de manera tradicional.</p> <p>Aunque también tendrá la opción de compra en línea en el e-commerce del supermercado.</p>	<p>Producto versátil. Se puede consumir en cualquier hora del día.</p> <p>Beneficios para la salud.</p> <p>Ideal para personas que practican deportes.</p> <p>Ideal para estudiantes.</p>	<p>Dar aviso de los beneficios para la salud de cada sabor de mermelada y cómo esta se vuelve un gran aliado para deportistas y estudiantes.</p>
---	--	--	---	--

Fuente: Propia del autor

5. Estudio administrativo

5.1 Plan de operaciones

5.1.1 Decisiones estratégicas

5.1.1.1 Selección y diseño del bien y/o servicio

El producto estará disponible en 4 diferentes sabores. Estos son tomate de árbol, uvilla, naranjilla y maracuyá. La presentación será la misma para todos los sabores, frascos de vidrio de 300 gr con tapa rosca de plástico.

Las mermeladas orgánicas con endulzante orgánico de coco son un producto muy versátil, ya que puede ser utilizado para distintas preparaciones, desde desayunos hasta ensaladas. El sector de la repostería también puede hacer uso de este producto para varias de sus preparaciones.

Las etiquetas serán de color negro, con el logotipo de la marca en la parte superior e indicarán el sabor de la mermelada que contenga cada envase en la parte central del mismo. De la misma manera, en la parte posterior de la etiqueta se encontrará la tabla nutricional del producto y la fecha de elaboración y caducidad de este.

5.1.1.2 Selección y diseño del proceso productivo

El proceso productivo para la elaboración de las mermeladas orgánicas consta de 8 pasos, que van desde la recepción y clasificación de la fruta, hasta el empaquetado. Se ha diseñado este proceso para el inicio de las operaciones, por ello el proceso tiende más hacia lo artesanal. Sin embargo, se tomó mucho cuidado en implementar medidas para cuidar la salubridad en todo el proceso.

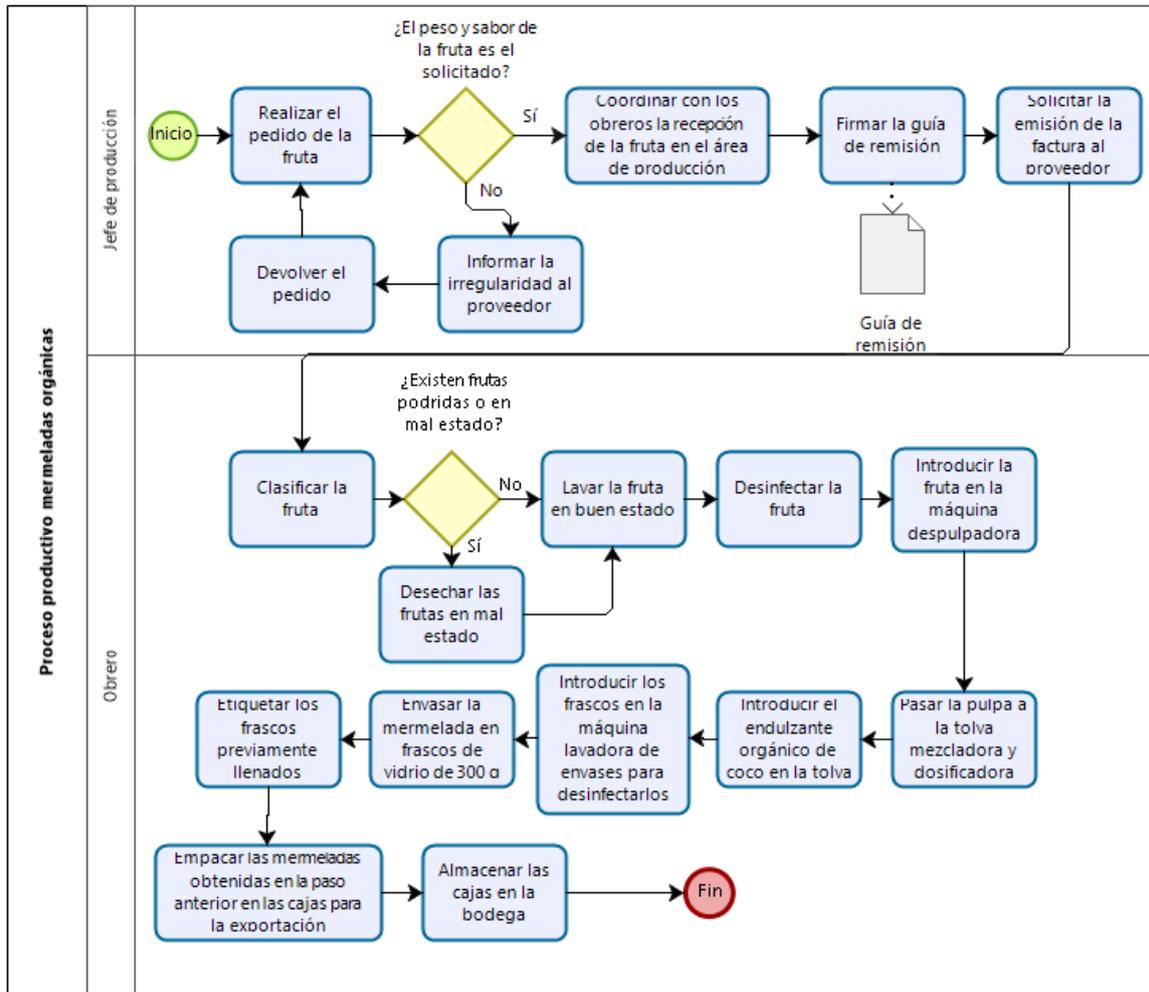


Ilustración 13 - Flujograma proceso productivo

5.1.1.3 Localización de instalaciones

Se pensó en varios lugares para la ubicación de las instalaciones, buscando satisfacer algunos deseos y necesidades de los accionistas. Una de las principales necesidades fue tener la opción de alquilar un galpón que cuente con las instalaciones necesarias para no incurrir en gastos adicionales. También se consideró el hecho de que las frutas para elaborar las mermeladas se producen en diferentes partes del país, por lo cual contar con una ubicación central de la planta de producción resultó ser fundamental para tomar la decisión de la localización de instalaciones. Por último, se pensó en ubicar la planta de producción en un lugar donde las vías se encuentren en buen estado, para evitar tener problemas con el transporte, ya que los proveedores estarán constantemente movilizándose sus camiones hacia las instalaciones.

Considerando todos los factores mencionados en el párrafo anterior, se decidió alquilar un galpón ubicado en Calderón, Quito – Ecuador. En este lugar existen algunas alternativas que satisfacen las necesidades de los accionistas, al mismo tiempo que otorgan precios bajos por concepto de alquiler.

5.1.1.4 Distribución de la planta

Los espacios serán distribuidos para facilitar que el proceso productivo pueda desarrollarse sin inconvenientes, brindando un área específica para cada proceso. Además se contará con una oficina, donde se podrá trabajar en todos los temas administrativos de la empresa, esta estará en el mismo lugar de la planta de producción, será ubicada de forma que no interrumpa ningún proceso productivo.

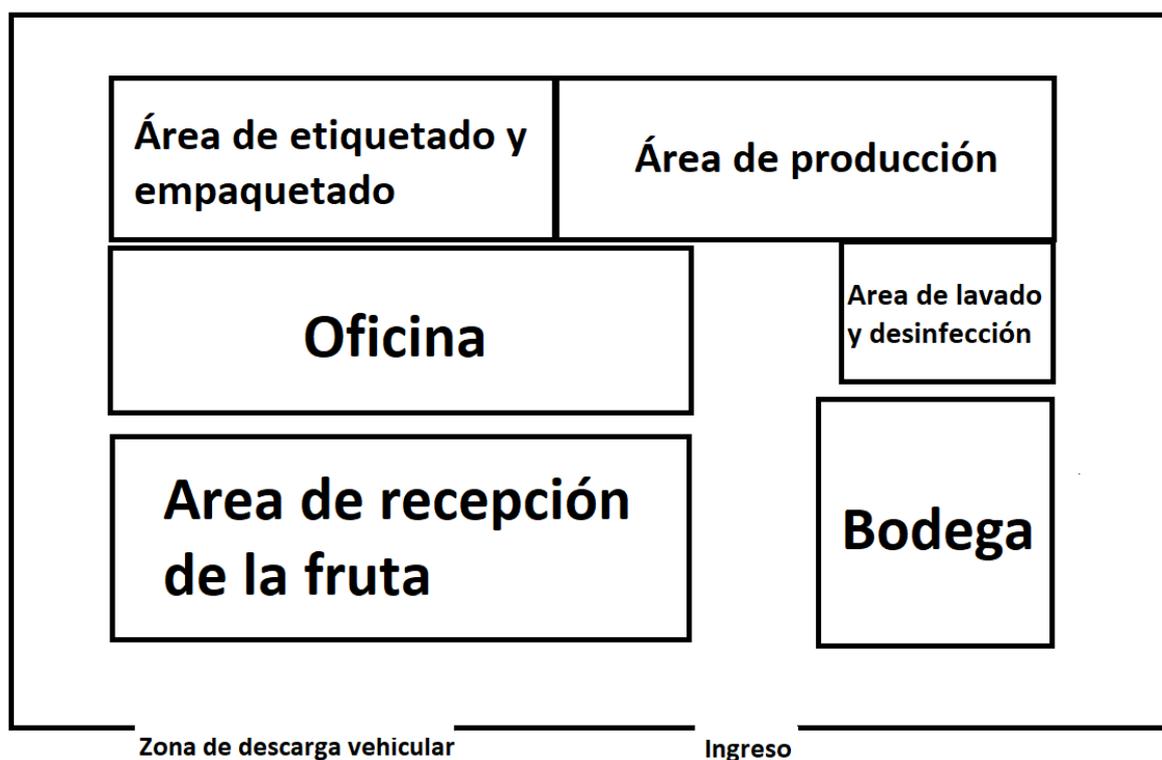


Ilustración 14 - Gráfico distribución de la planta

5.1.2 Decisiones tácticas

5.1.2.1 Gestión de inventarios

Al manejar frutas como elemento principal de la materia prima, hay que considerar que los tiempos desde la recepción de la fruta hasta el procesamiento de esta, no deben ser muy extensos. Por lo tanto, se trabajará por sabores, lo cual quiere decir que se producirá un sabor a la vez.

Se coordinará la entrega de un sabor de fruta a la vez, y cuando la producción esté llegando a su fin, se coordinará la entrega de un sabor distinto. El tiempo máximo de producción de cada sabor será 2 días, para poder producir los 4 sabores en una semana.

El endulzante de coco orgánico, no genera el mismo problema con respecto al tiempo de duración, por lo tanto se comprarán quintales de forma mensual. Cuando esté por iniciar un nuevo mes se coordinará la compra de un nuevo lote de endulzante de coco.

Con respecto al número de exportaciones de producto, se realizará una al mes vía marítima. Lo cual implica que se deben contemplar todos los factores relevantes al traslado del producto hacia el lugar de destino. Como ya se mencionó anteriormente, la planta de producción estará ubicada en la ciudad de Quito, y el puerto desde donde se exportarán las mermeladas será el puerto de Manta. Esto quiere decir que se debe contratar un servicio de transporte terrestre que retire el producto desde la planta de producción y la lleve hacia el puerto. Cuando el producto llegue hacia el puerto, deberá ser embarcado en el buque de carga que sea asignado por la naviera.

En el puerto, la carga deberá ser sometida a las revisiones y controles establecidos por la aduna. De la misma manera se deberá presentar toda la documentación para la tramitación del despacho.

El incoterm en que se negociará la exportación es FOB, por lo tanto la responsabilidad de la empresa llega hasta la carga a bordo, todo el resto del proceso de la exportación será responsabilidad del comprador.

5.1.2.2 Programación de operaciones

Los procesos tendrán un tiempo de duración, se esperarán resultados y organizarán de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 34. Resultados esperados por proceso (cont.)

Proceso	Tiempo	Resultados esperados
1. Recepción y clasificación de la fruta	2 horas	Preparación de las frutas para eliminar aquellas que se encuentran en mal estado.
2. Lavado	15 minutos	Obtención de frutas sin suciedad.
3. Desinfección	15 minutos	Eliminación de bacterias y plagas.
4. Despulpado	4 horas	Obtención de pulpa lista para cocción y mezclado, libre de cáscara y pepas.
5. Mezcla	1 hora	Obtención de la mermelada lista para ser envasada.
6. Envasado	2 horas	Colocación de la mezcla en frascos.
7. Etiquetado	1 hora	Rotulación de cada frasco para que el cliente final pueda distinguir nuestra marca en el supermercado.
8. Empaquetado	1 hora	Colocación del producto en cajas listas para ser despachadas.

Fuente: Propia del autor

5.1.2.3 Control de calidad

Se llevará un control de calidad que incentive la higiene dentro de todo el proceso de producción, a fin de obtener mermeladas libres de cualquier tipo de contaminante. Este control se llevará a cabo desde la selección del proveedor hasta el almacenado del producto final.

Al desarrollar un producto cuyo destino final será España, hay que estar conscientes de que se deben cumplir las normas sanitarias del país de destino, para que el producto pueda ser comercializado en ese país. De este modo nos aseguramos de que el producto pase todos los filtros, desde su salida del país hasta llegar a las manos del consumidor en el país de destino.

La entidad que controla la calidad de los alimentos en España es la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN).

La AESAN tiene 2 objetivos fundamentales, estos son:

- Promover la seguridad alimentaria, ofreciendo garantías e información objetiva a los consumidores y agentes económicos del sector agroalimentario español.
- Planificar, coordinar y desarrollar estrategias y actuaciones que fomenten la información, educación y promoción de la salud en el ámbito de la nutrición, y en particular, en la prevención de la obesidad. (AESAN, s.f.)

Los controles de calidad que se implementarán en la producción de las mermeladas orgánicas se describen en la siguiente tabla:

Tabla 35. Puntos de control en el proceso de producción

Punto de control	Indicador de medición
Recepción	Madurez de la fruta
Lavado	Limpieza de la fruta
Despulpado	Consistencia de la pulpa
Mezcla	Concentración de cada ingrediente
Envasado	Peso del frasco lleno
Empaquetado	Sellado y distribución de cada caja

Fuente: Propia del autor

5.1.2.4 Mantenimiento preventivo de maquinaria

En primera instancia se utilizará la garantía que ofrezca el proveedor para cada máquina, para de esta manera estar seguros de que las máquinas funcionen correctamente y evitar que se detenga la producción por algún fallo mecánico.

Cuando la garantía otorgada por el proveedor se termine, se recurrirá a contratar servicios de mantenimiento cada 6 meses para todas las máquinas. Una vez las máquinas cumplan su ciclo de funcionamiento, se procederá a buscar máquinas que puedan reemplazar a las obsoletas y se intentará vender los componentes que puedan ser utilizados como repuestos para maquinaria similar en la industria. Así se podrá utilizar ese dinero en la compra de la nueva maquinaria.

5.2 Estructura administrativa

La estructura administrativa es el "sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que esta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos"

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas. Para poder alcanzar los propósitos

propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos. (Marrero, 2009)

Para que esta empresa funcione en sus primeros años necesitará principalmente de 3 áreas específicas, que serán incluidas dentro de la estructura organizacional. Estas son producción, ventas y marketing, estarán relacionadas y tendrán un grado de jerarquía de acuerdo con el siguiente organigrama:

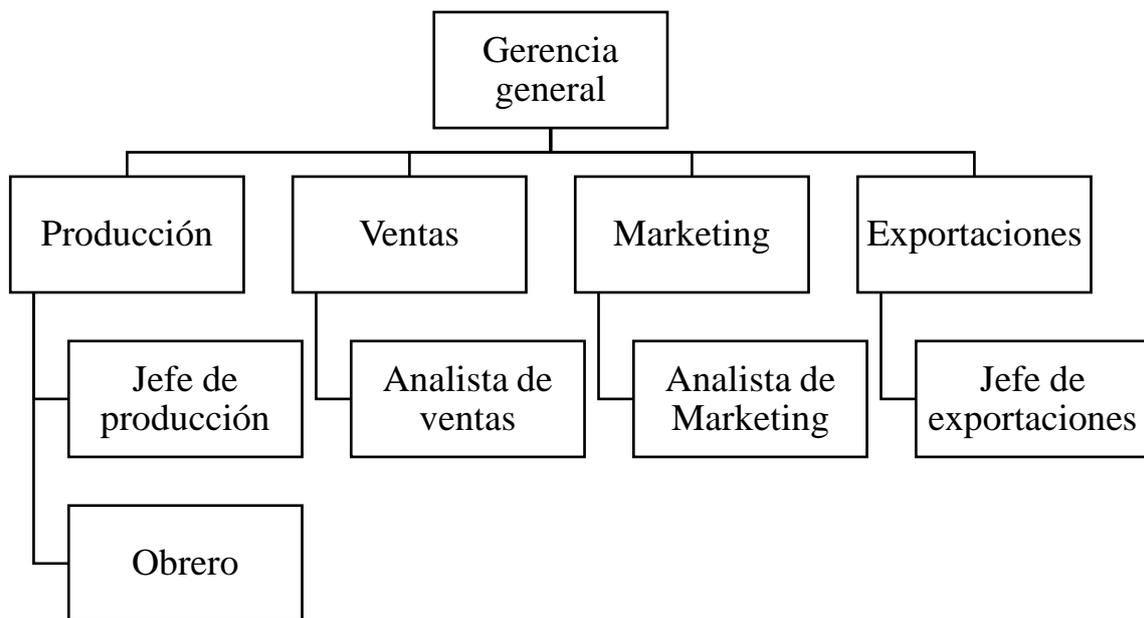


Ilustración 15 - Organigrama Organic Ec

5.2.1 Definiciones de las áreas laborales

5.2.1.1 Área de producción

En esta área, el objetivo principal es la creación de los productos de la empresa. Si nos enfocamos en el producto, no cabe duda de que esta área es vital para la compañía, ya que sin ella no se podrían desarrollar las actividades que permiten la existencia del producto como tal.

Dentro del área de producción, se transforman los elementos o materias primas para convertirse en el producto final, por lo tanto requiere de una planificación que permita que

esta transformación pueda desarrollarse de manera ordenada y alineada con los objetivos y metas de la empresa, en diferentes aspectos, desde la satisfacción de la demanda, hasta el cumplimiento de los valores institucionales.

La mano de obra cumple un papel fundamental dentro de esta área, ya que su función principal es la elaboración del producto, por este motivo, el encargado del área de producción debe asegurarse de crear las condiciones propicias para que el personal que forma parte de la mano de obra de la empresa pueda desempeñar sus funciones en la mejor atmósfera posible.

Se debe tener en cuenta que en el área de producción se encuentra involucrada la maquinaria, por ende, se debe designar al personal que conozca la manera correcta de operarla, así como también proveerle de equipo de protección personal, que minimice el riesgo de accidentes; y que en caso de existir puedan proteger la integridad del colaborador. En el espacio físico donde se desenvuelvan estas actividades, es preciso colocar señalización que alerte de cualquier riesgo que podría correr el ser humano.

5.2.1.2 Área de ventas

La organización del departamento de ventas es clave para la empresa, este depende directamente del máximo representante ejecutivo de la organización. La persona a cargo de esta área normalmente tiene obligaciones como ejecutar los planes estratégicos de ventas de la empresa; orientar a los encargados de marketing, producción y logística; participar en los procesos de innovación y planificación de la empresa; organizar convenciones, congresos; entre otras.

El encargado del área de ventas, sin duda alguna, debe tener experiencia en la interpretación de estadísticas para poder comprender la manera en que evolucionan las ventas de la compañía, así como también elaborar estrategias que le permitan superar dificultades que pueden presentarse debido a distintos factores, ya sean condiciones propias del mercado, aspectos sociales o movimiento de la competencia. (Ongallo, 2012)

En el caso particular de esta empresa, se requiere de un analista de ventas, que pueda mantener buenas relaciones con el supermercado en el cual se comercializarán las mermeladas, pero también observar el comportamiento del consumidor y la interacción que este tenga con la marca, para descifrar cuales son los aspectos que se están desarrollando de manera adecuada y en los que se deben implementar cambios.

5.2.1.3 Área de marketing

Existen varias definiciones que se han atribuido al término marketing con el paso del tiempo, pero concretamente se lo puede definir como un conjunto de herramientas centradas en el cliente, que buscan defender y transmitir la esencia de la marca.

El marketing también interviene y coordina en la gestión de los canales y puntos de intercambio de los productos y los medios, facilitando las ventas y contribuyendo a los resultados. Por lo tanto, es la suma de muchas partes, que se encuentran integradas como piezas de rompecabezas. Afecta a distintas áreas y se retroalimenta de ellas. (Leyva, 2014)

En la actualidad, el marketing ha tenido una importante transformación, respecto a las plataformas mediante las cuales hace llegar sus campañas. Hoy en día se encuentra presente principalmente en internet, ya sea en motores de búsqueda, páginas web o redes sociales. Entonces, resulta fundamental para una empresa el hecho de tener un encargado del área de marketing, que sea capaz de interactuar en estas herramientas de manera que pueda cumplir con los objetivos de la empresa.

5.2.1.4 Área de exportaciones

El fomento de las exportaciones favorece el desarrollo de los países, en términos de balanza comercial es muy importante que las exportaciones aumenten en el tiempo y que estas superen a las importaciones. Una legislación que facilite el proceso al exportador es necesaria para que el número de exportaciones sea cada vez mayor, de la misma manera, si se desea conseguir mayor capacidad competitiva se debe invertir en formación y capacitación para los exportadores. (Gormaz, 2014)

Es fundamental para una empresa exportadora, que exista esta área, ya que impulsará un desarrollo técnico de las exportaciones y podrá identificar los detalles relevantes dentro de esta actividad que a la empresa le permitan maximizar la cantidad de sus productos exportados, así como también los ingresos.

5.2.2 Análisis de puestos

De acuerdo con las áreas mencionadas anteriormente, se requerirá la contratación de personal que se capaz de cumplir con las funciones de cada cargo. Cabe recalcar que en un inicio, será el gerente general quien cumpla las funciones del área de marketing y ventas.

Las características de formación profesional y las habilidades sociales requeridas para cada puesto se describen en la siguiente tabla:

Tabla 36. Características requeridas por puesto

Área	Puesto	Características de formación profesional	Habilidades sociales
Producción	Jefe de producción	Capacidad para manejar toda la maquinaria involucrada en la producción. Estudios en Ingeniería de alimentos o carreras afines. Conocimientos generales sobre nutrición.	Experiencia en liderazgo de grupos de producción. Puntualidad. Capacidad para resolución de conflictos entre colaboradores.
Producción	Obrero	Experiencia en manejo de maquinaria industrial. Haber culminado el bachillerato.	Agilidad. Puntualidad. Responsabilidad para cumplir con los objetivos planteados en el área de producción.
Ventas	Analista de ventas	Análisis de estadísticas. Estudios en Administración de Empresas o carreras afines.	Persuasión. Disciplina. Visión, para poder predecir los movimientos del mercado. Empatía.
Marketing	Analista de marketing	Conocimientos sobre e-commerce. Estudios en Marketing o carreras afines.	Comunicación asertiva. Creatividad. Habilidad para desarrollo de estrategias y campañas, dependiendo de los distintos

			escenarios por los que atraviese la empresa.
Exportaciones	Jefe de exportaciones	Experiencia en manejo del sistema Ecuapass. Estudios en Negocios Internacionales o Comercio Exterior.	Habilidades de negociación. Puntualidad. Organización en todo el proceso de exportación para evitar retrasos en los tiempos acordados con el cliente. Actualización en conocimiento de acuerdos comerciales, barreras arancelarias y no arancelarias.

Fuente: Propia del autor

5.3 Análisis legal

Crear empresas productivas y de éxito es uno de los elementos fundamentales para el desarrollo y crecimiento de un país, para que esta se pueda desarrollar bajo el cumplimiento de las leyes de un país, o de los países que estén involucrados en las actividades comerciales de la empresa, es importante que las personas a cargo de la creación de la empresa conozcan los aspectos jurídicos establecidos en el país de origen y de destino, así como las exigencias en la creación de empresas, con la finalidad de mantenerse dentro del margen de la ley y evitar sanciones posteriores. (Giraldo, 2007)

La empresa será constituida en Ecuador, bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). La cual es definida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como un tipo de compañía que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo. Tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos (Superintendencia de compañías, valores y seguros)

Para constituir una SAS se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

1. Certificado electrónico del accionista.

2. Reserva de la denominación.
3. Contrato privado o escritura.
4. Nombramiento(s).
5. Petición de inscripción con la información necesaria para el registro del usuario en el sistema, esto es:
 - a. Tipo de solicitante.
 - b. Nombre completo.
 - c. Número de identificación.
 - d. Correo electrónico.
 - e. Teléfono convencional y/o teléfono celular.
 - f. Provincia.
 - g. Ciudad.
 - h. Dirección.
6. Copia(s) de cédula o pasaporte. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, s.f.)

Una vez se hayan cumplido todos los requisitos mencionados, los pasos para constituir una SAS son:

1. Crear la reserva de denominación en el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros).
2. Descargar, llenar y enviar a la cuenta de correo de la oficina correspondiente, el formato de documentos.
3. El trámite entrará en revisión y es posible que se requiera aclaraciones de la información enviada.
4. Finalmente, se comunica por medio de correo electrónico al solicitante que el proceso ha finalizado y se incluye toda la información referente a la nueva compañía. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, s.f.)

Todo lo mencionado en los párrafos anteriores, indican el procedimiento que se debe seguir para constituir una SAS en Ecuador. De igual manera, es importante obtener permisos para el

funcionamiento, uno de ellos es la patente municipal. Mediante el trámite de obtención de la patente, también se debe solicitar el certificado de cumplimiento de obligaciones.

Para la producción y comercio de mermeladas, es necesario obtener la notificación sanitaria de alimentos procesados, la cual es otorgada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Para la inscripción de la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales se deberán seguir las siguientes etapas:

- Ingreso del formulario de solicitud 129-AL-002-REQ-01 a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE).
- Descripción del código de lote: Documento en el cual conste el nombre del producto, con la descripción del código de lote que el fabricante utilice para identificar el lote de producción y que permita establecer trazabilidad del alimento procesado.
- Diseño de etiqueta o rótulo del producto: Se debe adjuntar el proyecto de etiqueta tal como se usará en la comercialización del producto, siguiendo las normas INEN del Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE).
- Especificaciones físicas y químicas del material del envase: Se acepta el documento emitido por el productor del envase, en este se debe incluir la naturaleza del material (envase y tapa) y la información que evidencie que es apto para el uso en contacto con alimentos procesados para el consumo humano.
- Descripción general del proceso de elaboración del producto: Se debe incluir un documento donde conste una descripción escrita o diagrama de flujo de la elaboración del producto. Es importante declarar los parámetros de temperatura, tiempos u otros. (ARCSA, 2018)

Para registrar nombres comerciales, de los rótulos o enseña y apariencias distintivas que sean signo o denominación que identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de Registro de Signos Distintivos.
- Comprobante de pago de tasa.
- Etiqueta en Digital (Formato JPG de 5X5 cm.)

Una vez se han cumplido con los requisitos mencionados, la manera correcta de hacer el trámite es la siguiente:

- Solicitar asesoría en las ventanillas del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).
- Generar la solicitud en línea en el Portal del SENADI, con los requisitos básicos necesarios a fin de reproducir el comprobante de pago.
- Pagar la tasa correspondiente en el Banco de del Pacífico.
- Iniciar el proceso de registro de comerciales, de los rótulos o enseña y apariencias distintivas en el portal del SENADI.
- Retirar el título, en el caso de ser concedido.

Todo el trámite descrito en los párrafos anteriores tiene un costo de USD 208,00 y no graba IVA. (SENADI, 2020)

Los documentos que deben acompañar a la exportación marítima para garantizar un envío satisfactorio, son los siguientes:

- Packing list.
- Bill of lading.
- Factura comercial.
- Certificado de origen.
- Despacho de aduanas.
- Carta de crédito. (JCV, 2019)

6 Estudio Financiero

6.1 Análisis de flujos de caja del proyecto

6.1.1 Flujo de caja inicial

6.1.1.1 Inversión inicial de activos

Para que el negocio pueda comenzar a funcionar se deberá realizar una inversión en algunas áreas, como el área de producción con su respectiva maquinaria. Además se necesita considerar el capital de trabajo neto.

Una inversión productiva quiere decir que se adquirirán bienes, vinculados a las actividades productivas y comerciales de la empresa. Dentro de este tipo de inversión encontramos a las instalaciones, maquinaria, patente, entre otras. La característica principal de las inversiones productivas es que crean riqueza, a la vez que incorporan valor añadido. La inversión productiva que se requiere en los inicios de la empresa es la de creación, ya que su finalidad es la constitución y puesta en funcionamiento de una empresa. (Juana Rosario Díaz, 2017)

Habiendo mencionado estos conceptos relacionados con la inversión inicial, en la siguiente tabla se detallan los rubros en los cuales se realizará este tipo de inversión para el proyecto, se considera también el capital de trabajo neto.

Tabla 37. *Inversión en el proyecto*

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal	IVA	Valor Total
Gavetas plásticas	50	\$3,50	\$175,00	\$21,00	\$196,00
Lavadora de frutas	1	\$3.400,00	\$3.400,00	\$408,00	\$3.808,00
Despulpadora	1	\$499,80	\$499,80	\$59,98	\$559,78
Mezcladora y dosificadora	1	\$2.599,00	\$2.599,00	\$311,88	\$2.910,88
Lavadora de envases	1	\$5.000,00	\$5.000,00	\$600,00	\$5.600,00
Impresora	1	\$259,00	\$259,00	\$31,08	\$290,08
Aplicación informática web					\$5.000,00
Constitución compañía					\$1.874,00
Consultoría					\$1.000,00
Capital de					\$21.929,00

Trabajo Neto	
Total	\$43.168,00

Fuente: Propia del autor

6.1.1.2 Fuentes de financiamiento

Una empresa debe analizar múltiples factores previo a la toma de decisiones respecto al financiamiento, todo esto en busca de una óptima estructura de capital. El nivel óptimo suele variar con el paso del tiempo y el cambio de las condiciones internas y externas de la compañía. En un determinado momento, la empresa debe tener en mente un objetivo y las decisiones de financiamiento deben estar encaminadas hacia el cumplimiento de ese objetivo. (Urbina, 2016)

La estructura de capital implica una relación entre el riesgo y el rendimiento esperado. Si una empresa tiene un endeudamiento más elevado, el riesgo de la corriente de ganancias aumenta, pero también aumenta la probabilidad del incremento de ganancias. La óptima estructura de capital es aquella que logra equilibrar los riesgos de la inversión con el rendimiento esperado. (Urbina, 2016)

Cuando se habla de apalancamiento, generalmente se trata de endeudamiento para impulsar el rendimiento de la empresa. Es fundamental que el endeudamiento venga acompañado de inversión, caso contrario la deuda carece absolutamente de sentido. (Urbina, 2016)

Como se puede observar en el punto anterior, la inversión inicial requerida para este proyecto es de USD 43.168,00, de los cuales se planea financiar el 76,83%. La entidad financiera en la que se aplicará para obtener el crédito es el Produbanco. La tasa de interés efectiva que manejan en los créditos productivos para Pymes es de 11,83%. El plazo de endeudamiento que se requerirá es de 5 años.

6.1.2 Flujo de caja operativo

6.1.2.1 Ingresos proyectados

El pronóstico de ingresos es una herramienta necesaria para la planeación financiera de la empresa, el encargado de la toma de decisiones financieras revisa este tema a diario, y de esto

depende los resultados a futuro de los ingresos de la compañía. Por lo tanto deberá estar preparado para elegir sabiamente las decisiones financieras. (Toro, 2010)

Realizar proyecciones financieras trae consigo algunas ventajas, entre las que tenemos:

- Comprobación previa de la posibilidad financiera de distintos planes y programas, antes de la toma de decisiones irreversibles.
- Permite realizar correcciones, al ser una herramienta de control.
- Funciona como mecanismo para la obtención de fondos de inversión.
- Permite la reinversión del excedente de efectivo, así como también se prepara para la obtención de financiamiento cuando hay escasez de efectivo. (Toro, 2010)

Los ingresos proyectados para los primeros 5 años por la venta de mermeladas orgánicas, considerando un precio de venta promedio de USD 4,16 y una cantidad de ventas mensuales de 5.000 unidades, con un incremento anual en los ingresos por ventas del 5%, se describen a en la siguiente tabla:

Tabla 38. Ingresos según ventas proyectadas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$249.600,00	\$262.080,00	\$275.184,00	\$288.943,20	\$303.390,36

Fuente: Propia del autor

6.1.2.2 Egresos proyectados

Para este proyecto, se considerarán como egresos el costo de ventas, gastos administrativos, depreciaciones, gastos de ventas, gastos financieros, utilidades para los trabajadores, impuesto a la renta, de acuerdo con la siguiente tabla que considera los primeros 5 años del proyecto:

Tabla 39. Egresos proyectados

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$133.211,52	\$134.077,39	\$134.948,90	\$135.826,07	\$136.708,94
Gastos administrativos	\$117.983,40	\$117.983,40	\$117.983,40	\$117.983,40	\$117.983,40
Depreciaciones	\$1.193,28	\$1.193,28	\$1.193,28	\$1.193,28	\$1.193,28
Gastos de ventas	\$2.850,00	\$2.850,00	\$2.850,00	\$1.700,00	\$1.700,00

Gastos financieros	\$3.923,74	\$3.304,01	\$2.610,98	\$1.835,95	\$1.835,95
Utilidades para trabajadores	\$0,00	\$251,36	\$2.221,54	\$4.477,65	\$6.512,29
Impuesto a la renta	\$0,00	\$356,10	\$3.147,18	\$6.343,33	\$9.225,74

Fuente: Propia del autor

6.1.2.3 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja contempla los ingresos menos gastos y costos, dando como resultado los valores mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 40. Flujo de caja proyectado

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$-8.368,66	\$1.778,91	\$9.963,26	\$19.344,29	\$57.119,22

Fuente: Propia del autor

6.1.2.4 Punto de equilibrio

Es el punto en el que se igualan los costos y los ingresos totales, lo que quiere decir que no se generan pérdidas ni ganancias. Es vital para una empresa conocer el punto de equilibrio, ya que le servirá para conocer en qué momento exacto generará ganancias por la venta de sus bienes o servicios. Este punto puede calcularse en valores monetarios, así como también en unidades. (Arias, 2020)

Para la venta de mermeladas, el punto de equilibrio monetario y en unidades se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 41. Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monetario	\$ 220.341	\$ 218.893	\$ 217.273	\$ 212.773	\$ 212.773
Unidades	52.966,62	52.618,42	52.229,04	51.147,44	51.147,44

Fuente: Propia del autor

6.1.3 Flujo de caja de liquidación

En este apartado se analizarán 2 conceptos que tienen relación con el flujo de caja de liquidación, el valor de rescate y la recuperación del capital de trabajo neto.

El valor de rescate es el valor estimado en libros que la empresa espera recibir por el activo al final de su depreciación, por lo tanto se lo debe tener en cuenta para saber el precio que tendrá el activo una vez que el proyecto llegue a su fin. (Traders Studio, 2021)

Capital de trabajo neto (CTN) es la diferencia entre el activo y el pasivo corriente de la empresa, si los activos corrientes de la empresa no exceden a los pasivos corrientes, es probable que existan problemas para pagar a los acreedores y en el peor de los escenarios incluso quebrar. (Corvo, 2018)

Para el presente proyecto, se ha planificado las operaciones de la empresa en un período de 5 años, mientras que la depreciación de la maquinaria y equipo de oficina son de 10 años. Por lo tanto sí existirá un valor de rescate, el cual será el valor de la maquinaria y equipo de oficina después de 5 años de depreciación, esto significa un valor de USD 5.967,00.

Si hablamos de la recuperación del CTN, lo que resulta una solución para solventar este tema es incrementar las ventas en cada año y que este incremento sea significativamente mayor al aumento de los costos del proyecto, para lo cual se prevé un incremento en los ingresos por ventas del 5% anual y un incremento de los costos en 0,65% por año.

6.1.3.1 Valor de desecho del proyecto

En el punto anterior se mencionó el concepto del valor de rescate, por lo tanto para este punto se considerará el mismo valor, debido a que los conceptos son iguales. Siendo así el valor de desecho del proyecto aquel valor residual de la depreciación una vez transcurrida la vida útil del proyecto, esto significa un valor de USD 5.967,00.

6.2 Análisis de la tasa de descuento del proyecto

6.2.1 Tasa de descuento

Mide el costo de oportunidad de los fondos y recursos que se utilizan en un proyecto, para obtener estos fondos generalmente se recurre a la deuda, emisión de acciones o fondos

propios. Es importante medir el efecto que genera el proyecto sobre quienes lo abastecen de fondos, la rentabilidad esperada por ellos es el dato más importante. (García, 2008)

Para establecer una tasa de descuento, se debe tener conocimiento de los flujos del proyecto. Una vez conocido esto, será más fácil diferenciar el riesgo que tiene el proyecto para poder colocar una tasa de descuento en base al nivel de riesgo que presente. Existen 3 maneras principales de determinar la tasa de descuento en un proyecto:

- Una de las formas más prácticas es utilizando la tasa de descuento de proyectos similares, lo que quiere decir que para un proyecto de panadería se puede utilizar la rentabilidad esperada que existe en esa industria.
- Existen métodos más sofisticados para determinar la relación entre la rentabilidad y el riesgo como el CAPM y el WACC.
- Se puede asignar un factor de corrección por riesgo, pero este método tiene un inconveniente, el cual es la subjetividad, la cual tiende a incrementar el costo de oportunidad de forma arbitraria. (García, 2008)

Para este proyecto se utilizará el WACC como tasa de descuento, ya que toma en cuenta el rendimiento esperado por los accionistas y el interés de la entidad bancaria, por lo tanto se considera que usar este indicador, al analizar más variables, brindará más precisión a los flujos del proyecto en términos del valor del dinero en el tiempo.

6.2.2 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) es un porcentaje, que normalmente se determina por el inversionista del proyecto, si esta es menor a la inflación, el proyecto no se aceptaría. (Stone, s.f.)

A continuación la fórmula para el cálculo de esta tasa:

$$TMAR = Tasa\ de\ inflación + riesgo\ de\ la\ inversión$$

Después de haber aplicado la fórmula a los valores del proyecto, considerando una inflación acumulada en Ecuador del 0,5% a julio del 2021, un costo de oportunidad para el accionista de 20% y una prima del 0,1%. Obtenemos una TMAR de 20,60%.

6.2.3 Costo Promedio Ponderado del Capital

El Weighted Average Cost of Capital (WACC) o en español Costo Promedio Ponderado de Capital es la tasa que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros del proyecto, sirve para valorar la conveniencia de iniciar un proyecto. Es interesante tomar en cuenta esta tasa, ya que considera principalmente 2 aspectos muy útiles para la evaluación de un proyecto, el costo de los fondos propios y el costo de la deuda. La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$WACC = k_d * (1 - t) * (D/V) + k_e * (E/V)$$

En donde:

k_d = Coste de la deuda financiera

k_e = Coste de los fondos propios

t = Impuesto de sociedades

D = Deuda financiera

E = Fondos propios

V = Deuda financiera + Fondos propios ($D + E$) (Ucha, 2016)

Al aplicar la fórmula considerando las variables del proyecto obtenemos un WACC de 11,59%.

6.2.4 Estructura de financiamiento

El financiamiento de este proyecto estará compuesto de 2 partes. En primer lugar se tiene el capital propio, el cual consta de USD 10.000,00, por otro lado está el préstamo bancario que se requiere para completar la inversión inicial del proyecto, será de USD 33.167,69, este será solicitado en el banco Produbanco, que maneja una tasa efectiva de 11,83% anual. La deuda será para un plazo de 5 años. A continuación se muestra la tabla de amortización por año:

Tabla 42. Detalle de financiamiento

Año	Saldo inicial	Pago programado	Importe total del pago	Principal	Interés	Saldo final
1	\$33.167,69	\$9.162,32	\$9.162,32	\$5.238,58	\$3.923,74	\$27.929,10

2	\$27.929,10	\$9.162,32	\$9.162,32	\$5.858,31	\$3.304,01	\$22.070,79
3	\$22.070,79	\$9.162,32	\$9.162,32	\$6.551,35	\$2.610,98	\$15.519,45
4	\$15.519,45	\$9.162,32	\$9.162,32	\$7.326,37	\$1.835,95	\$8.193,08
5	\$8.193,08	\$9.162,32	\$8.193,08	\$7.223,84	\$969,24	\$0,00

Fuente: Propia del autor

6.3 Indicadores financieros

6.3.1 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para medir la viabilidad de un proyecto. Si después de haber calculado los flujos, considerando los futuros ingresos y egresos y descontando la inversión inicial queda un valor positivo, significa que el proyecto es viable. Existen 3 maneras de interpretar el VAN:

- $VAN < 0$: Proyecto no rentable, ya que no se ha alcanzado la tasa de descuento.
- $VAN = 0$: Proyecto rentable, ya que se ha igualado la tasa de descuento.
- $VAN > 0$: Proyecto rentable, ya que se superó la tasa de descuento, por lo tanto se generaron beneficios adicionales. (Conexiónsan, 2017)

La fórmula para el cálculo del VAN es:

$$VAN = F1/(1+i)^1 + F2/(1+i)^2 + \dots + F_n/(1+i)^n - I_0$$

En donde:

F = Flujo

i = Tasa de descuento

I_0 = Inversión inicial

N = Momento final en el que tienen lugar los cobros

El VAN del presente proyecto, después de haber reemplazado los valores del mismo en la fórmula es de USD 3.419,23. Este indica que el proyecto es rentable si lo analizamos según la interpretación del VAN que se encuentra en este punto, ya que el valor es superior a USD 0,00.

6.3.2 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, por lo tanto se puede deducir que representa el porcentaje de beneficio o pérdida de un proyecto. Sirve para mitigar la incertidumbre que surge en el momento de decidir si una inversión será conveniente para depositar dinero en ella. A continuación la interpretación de la TIR en los 3 escenarios posibles:

- TIR < tasa de descuento del VAN: Se rechaza el proyecto, ya que no alcanza la tasa de interés mínima requerida de la inversión.
- TIR = 0: Se debe evaluar si la aplicación del proyecto mejora la posición competitiva de la empresa y si no existen mejores alternativas en ese momento. De ser así se acepta el proyecto.
- TIR > tasa de descuento del VAN: Se aprueba el proyecto, ya que la tasa supera el rendimiento mínimo requerido por la inversión. (Software DELSOL, s.f.)

La fórmula para calcular la TIR es igualando el VAN a 0, tal como se muestra a continuación:

$$TIR = F1/(1+i)^1 + F2/(1+i)^2 + \dots + F_n/(1+i)^n - I_0 = 0$$

La TIR de este proyecto es de 13,31%, porcentaje que supera a la tasa de descuento del VAN (WACC), por lo tanto la tasa supera el rendimiento mínimo requerido por la inversión y el proyecto se aprobaría.

6.3.3 Período de recuperación de la inversión

Es un indicador muy relevante en el proyecto y llama la atención de los inversionistas, ya que les interesa saber el tiempo que deberán esperar para poder recuperar el dinero invertido en el proyecto. Mide en cuánto tiempo se recuperará el total del dinero invertido a valor presente. La exactitud con la que lo determina permite conocer los años, meses y días que tardará la recuperación. La fórmula para encontrar el período de recuperación es la siguiente:

$$PRI = a + (b - c) / d$$

En donde:

a: Año inmediato anterior al que se recupera la inversión

b: Inversión inicial

c: Flujo de efectivo acumulado del año anterior al que se recupera la inversión

d: Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión (Conexiónsan, 2017)

La inversión en este proyecto, aplicando la fórmula mencionada, se recuperará en 3,72 años, lo que con mayor precisión se puede expresar como 3 años, 8 meses y 19 días.

6.3.4 Índice de rentabilidad

Para tener un mayor entendimiento sobre este indicador, es importante conocer en primer lugar qué es rentabilidad y por qué es necesario fijarse en ella para tomar decisiones sobre la inversión de capital en un proyecto.

Rentabilidad es el beneficio que se obtiene de una inversión, se mide en base a las ganancias o pérdidas obtenidas sobre la cantidad que se invirtió. Normalmente la rentabilidad se expresa en porcentaje. El inversionista puede definir el porcentaje que desea de rentabilidad previo a que se efectúe el cálculo de esta. Si esto llega a suceder, el inversionista tendrá mucho más fácil la decisión de involucrarse o no en el proyecto, ya que definió cuál es el porcentaje deseado. Por lo tanto, una vez conozca la tasa de rentabilidad podrá compararla con la deseada y tomar una decisión, si la tasa de rentabilidad iguala o supera sus expectativas, aceptará el proyecto, pero si es menor a la deseada, lo más probable es que rechace el proyecto. (Andbank, 2012)

El cálculo de rentabilidad del presente proyecto, está basado en la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rentabilidad} = F_1/(1+i)^1 + F_2/(1+i)^2 + \dots + F_n/(1+i)^n / I_0$$

Para este proyecto, aplicando la fórmula anterior, se obtiene un índice de rentabilidad de 1,08, lo que quiere decir que por cada dólar invertido se obtendrá un rendimiento del 8%.

6.3.5 Evaluación financiera

Luego de haber conocido los flujos e indicadores financieros del proyecto, se toma la decisión de invertir en el proyecto considerando los siguientes aspectos:

- El período de recuperación de la inversión es de 3,72 años, lo que quiere decir que el capital invertido será recuperado antes del periodo seleccionado para la ejecución del proyecto, que comprende 5 años. Por ende, se considera que el tiempo de recuperación de la inversión obtenido después de realizar los cálculos respectivos, es un aspecto positivo y ayuda a tomar la decisión de invertir.

- El VAN obtenido, considerando como tasa de descuento al WACC de 11,59% es de USD 3.419,23. Si se revisa las formas de interpretación para este indicador, se puede notar que cuando el VAN tiene como resultado un valor superior a 0, significa que el proyecto es rentable
- La TIR obtenida es de 13,31%, para poder interpretar la conveniencia de este indicador, es necesario conocer la tasa de descuento del VAN, es decir 11,59% que se obtuvo tras el cálculo del WACC. La TIR, al superar la tasa de descuento, se considera como positiva, esto indica que el proyecto es aceptable y tomando en cuenta este indicador, se toma la decisión de invertir en el proyecto.
- El índice de rentabilidad que se consiguió es de 1,08. Por lo tanto, por cada dólar invertido se obtiene una rentabilidad de 8%. En primer lugar, se identifica un índice positivo, lo cual permite determinar que se obtendrán beneficios económicos.

Una vez analizados todos los indicadores alusivos a la toma de decisiones, respecto a la inversión del proyecto, se considera que ofrecen beneficios para el accionista, además de cubrir satisfactoriamente todos los costos y gastos del proyecto.

7. Conclusiones y recomendaciones

Después de haber analizado todos los aspectos relacionados al presente plan de negocios, se pueden determinar varias conclusiones y recomendaciones, que servirán para poder analizar el futuro del negocio, basado en datos extraídos del presente estudio. También se pueden determinar aquellas aristas que pueden contribuir a que el proyecto se ejecute en condiciones óptimas, de manera que se maximicen los beneficios.

Las conclusiones y recomendaciones se extraen a partir de los 6 puntos anteriores, los cuales moldean al proyecto y lo analizan según las condiciones que se lograron determinar en base a las características internas del negocio, como a las condiciones actuales del mercado. Estas son:

7.1 Conclusiones

- En el Ecuador existe una amplia variedad de frutas que en otros países pueden ser poco conocidas e incluso totalmente desconocidas, por lo tanto se puede aprovechar esta condición para desarrollar productos que sean conocidos por los habitantes del país de destino, pero de sabores que son desconocidos para ellos.
- Es posible desarrollar una mermelada 100% orgánica, debido a que existe producción de frutas orgánicas, además de endulzantes orgánicos como el edulcorante de coco o de remolacha.
- Los beneficios nutricionales y energéticos que aportan las mermeladas orgánicas de los 4 sabores a partir de los cuales se elaborarán las mermeladas, convierten al producto en un suplemento alimenticio ideal para deportistas de alto rendimiento, estudiantes de cualquier nivel académico y personas que requieren mantener la atención y concentración durante períodos extensos de tiempo.
- En el análisis del microentorno, se puede deducir que en los inicios de las operaciones de la empresa, se deberá comunicar las diferencias del producto con respecto a las mermeladas tradicionales, para poder posicionar los beneficios de las mermeladas orgánicas en la mente del consumidor y de esta manera lograr que este perciba el producto como innovador.
- Se eligió la ciudad de Zaragoza como mercado meta. De toda la población, se seleccionó a la PEA, que está compuesta por 475.500 personas, de las cuales se encuestó a 120, después de haber aplicado la fórmula del muestreo aleatorio simple con un error del 8%.
- Luego de calcular los costos unitarios, considerar el rango de precios que el cliente está dispuesto a pagar por el producto y tomar en cuenta que el precio al que se venderán las mermeladas no será el que pagará el cliente final, sino el distribuidor, quien posteriormente agregará un porcentaje para así obtener sus ganancias. Se llegó a fijar el precio de venta promedio en USD 4,16, el cual se obtuvo a través de obtener el promedio del precio de venta de los 4 sabores en los que estará disponible el producto, ya que cada sabor de mermelada tendrá un precio diferente, debido a que sus costos de producción también son diferentes.
- Las mermeladas serán distribuidas en la cadena de supermercados Mercadona, puesto que en los resultados de las encuestas, se pudo identificar que más del 60% las personas que conforman el mercado meta del proyecto, realizan sus compras de consumo alimenticio en

esta cadena de supermercados. Además de poseer 21 tiendas distribuidas en toda la ciudad y sus alrededores.

- La planta de producción estará ubicada en Calderón, Quito – Ecuador, como resultado de la búsqueda de un lugar que sea de fácil acceso, que cuente con todas las instalaciones necesarias para montar una fábrica de procesamiento de alimentos, que esté en una zona central para recibir la materia prima que viene de distintas zonas del país y que tenga un arriendo económico.
- Se procesará un sabor de mermelada a la vez, debido a que las frutas tienen la particularidad de descomponerse con rapidez, por lo tanto se debe tener cuidado en ese aspecto para minimizar el desperdicio.
- En el plano administrativo, existirán 3 áreas que contralarán la operación del negocio, estas son producción, ventas y marketing, todas ellas se encontrarán organizacionalmente debajo de la gerencia general.
- En el análisis legal, es fundamental considerar los requisitos obligatorios que se deben cumplir, tanto en el país de origen como en el país de destino, para poder desarrollar satisfactoriamente el proceso de creación de la compañía, cumplimiento de las obligaciones con las entidades regulatorias durante el transcurso de las operaciones de la compañía, exportación y comercialización del producto.
- Del estudio financiero, se obtuvieron resultados que invitan a invertir en el proyecto, considerando las interpretaciones de los indicadores utilizados para calcular la rentabilidad del mismo.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda invertir en el proyecto, ya que el escenario que se visualiza en el tiempo de duración de este, puede resultar atractivo para los inversionistas y generar ganancias para ellos.
- Explorar la demanda del producto en otros nichos de mercado como hoteles y restaurantes podría resultar beneficioso para la empresa, ya que dependiendo de los resultados, se puede analizar la posibilidad de incrementar la oferta para estos sectores.
- Realizar estudios sobre los beneficios percibidos por los deportistas de alto rendimiento tras el consumo del producto, podría ser de gran utilidad para determinar con mayor

exactitud los efectos generados, así como también conocer si existe alguna reacción negativa en casos específicos para poder alertar sobre esto a los consumidores.

- Se recomienda crear alianzas con equipos deportivos que se encuentren compitiendo constantemente, para de esta manera generar mayor visibilidad tanto en los deportistas como en los espectadores de las competencias.
- Analizar las tendencias de consumo de los estudiantes sería de gran ayuda para determinar los alimentos que más consumen cuando se encuentran en preparación para sus evaluaciones o presentaciones y relacionarlos con el producto, para incentivar la compra de este.
- Analizar las fluctuaciones de las compras en línea del producto, para establecer si podría resultar beneficioso comercializar el producto en una tienda en línea propia.

8. Bibliografía

(s.f.).

AESAN. (s.f.). *aesan.gob.es*. Obtenido de https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/agencia/seccion/sobre_aesan.htm

Aguirre, A. G. (s.f.). *monografias*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos6/proso/proso.shtml#top>

Alvarado, Q. M. (2019). *Investigación de mercados*. Santiago de los Caballeros: Universidad Abierta Para Adultos.

Andbank. (27 de Febrero de 2012). *Andbank.es*. Obtenido de <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/que-es-la-rentabilidad/>

ARCSA. (Enero de 2018). *controlsanitario*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/IE-B.3.1.2-ALI-01_REQUISITOS-PARA-LA-INSCRIPCI%C3%93N-Y-REINSCRIPCI%C3%93N-DE-LA-NOTIFICACI%C3%93N-SANITARIA-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf

Arias, E. R. (6 de Mayo de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>

Asamblea Nacional del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *asambleanacional.gob.ec*. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf

autor, P. d. (s.f.).

BANCO MUNDIAL. (Abril de 2021). *bancomundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Barquero, L. (16 de Marzo de 2017). *La jugada financiera*. Obtenido de <http://lajugadafinanciera.com/espana-practica-deporte-informe-eurostat/>

Chicaiza, G. (28 de julio de 2021). Entrevista a expendedor de mermeladas. (A. J. Castillo, Entrevistador)

- Cocina casera. (2021). *cocina-casera.com*. Obtenido de <https://cocina-casera.com/tomate-arbol-o-tamarillo-beneficios/>
- Conexiónesan. (24 de Enero de 2017). *esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
- Conexiónesan. (24 de Enero de 2017). *esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas/>
- Corvo, H. S. (18 de Octubre de 2018). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/capital-de-trabajo-neto/>
- Cruz, D. S. (13 de Octubre de 2020). *libremercado.com*. Obtenido de <https://www.libremercado.com/2020-10-12/medio-ambiente-espana-mitos-realidades-cambio-climatico-6669239/>
- Data Commons. (2019). *datacommons*. Obtenido de https://datacommons.org/place/country/ECU?utm_medium=explore&mprop=count&popt=Person&hl=es
- Datos macro. (2021). *datosmacro.expansion.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>
- El economista. (20 de Abril de 2018). *eleconomista.es*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/legislacion/noticias/9086726/04/18/Economia-Espana-tiene-un-marco-legal-solido-para-combatir-las-sociedades-opacas-segun-Transparencia-Internacional.html>
- El telégrafo. (6 de Enero de 2020). Ecuador se proyecta al gran salto tecnológico en 2020. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/1/ecuador-salto-tecnologico>
- Ep data. (4 de Mayo de 2021). *Epdata.es*. Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/uso-tecnologia-ninos-graficos/462>
- Eurydice. (22 de Octubre de 2020). *eacea.ec.europa.eu*. Obtenido de https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-social-and-economic-background-and-trends-79_es

- Farmacia bio. (2021). *farmacia.bio*. Obtenido de <https://www.farmacia.bio/azucar-de-coco/>
- Fatsecret. (2021). *fatsecret.cl*. Obtenido de <https://www.fatsecret.cl/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/mermelada?portionid=26302&portionamount=1,000&frc=True>
- Gaona, J. L. (30 de Marzo de 2016). ¿Por qué hacen deporte (y por qué no) los aragoneses? *Heraldo*.
- García, B. H. (2008). Acerca de la tasa de descuento en proyectos. *Revista Investigación UNMSM*, 101 - 108.
- Gastronomía solar. (s.f.). *gastronomiasolar.com*. Obtenido de <https://gastronomiasolar.com/como-hacer-mermeladas-caseras/>
- Giraldo, R. A. (2007). *Creación y consolidación de empresas*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- González, A. L. (2019). Impacto de la tecnología en la sociedad: el caso de Ecuador. *Universidad y sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000500176&script=sci_arttext&tlng=en#B5
- Google Docs. (2021). *docs.google.com*. Obtenido de <https://docs.google.com/forms/d/1U3pDXkWJU5fLOTxtDCCE-o46yKeeQFok7zBubBxbNjs/edit#responses>
- Gormaz, E. J. (2014). *Guía teórica y práctica del exportador (6a. ed.)*. Madrid: Dykinson.
- IAEST. (2021). *Aragon.es*. Obtenido de https://www.aragon.es/documents/20127/1909615/20210729_EPA.pdf/ae1a9e27-2f92-f4dc-c88d-dccf115848d8?t=1627542499216
- Iberglobal. (2017). *Iberglobal.com*. Obtenido de <https://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1491-apoyos-a-la-internacionalizacion-introduccion-a-los-organismos-clave-en-espana>
- INEC. (2016). *ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO*.
- Instituto aragonés de estadística. (29 de abril de 2021). *aragon.es*. Obtenido de https://www.aragon.es/documents/20127/1909615/20210429_EPA.pdf/74d0f35a-81d0-94ed-1149-03bc1ee12087?t=1619684552636

- JCV. (2019). *jcshipping.com*. Obtenido de <https://jcshipping.com/los-6-documentos-imprescindibles-del-transporte-maritimo/>
- Juana Rosario Díaz, A. H. (2017). *Dirección financiera: inversión*. Editorial Universidad de Almería.
- Jumbo, E. M. (28 de julio de 2021). Entrevista a consumidor habitual de mermeladas. (A. J. Castillo, Entrevistador)
- Leyva, A. (2014). *Marketing en esencia: gestiona tu marca personal, profesional y empresarial*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Marca. (26 de Marzo de 2021). El 32% de los españoles practica ahora más ejercicio físico. *Marca*.
- Marrero, E. (2009). *monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional.shtml>
- Mercado Libre. (2021). *mercadolibre.com*. Obtenido de <https://listado.mercadolibre.com.ec/envases-de-vidrio-para-alimentos-300-gr>
- Mercadona. (2021). *telecompra.mercadona.es*. Obtenido de <https://www.telecompra.mercadona.es/ns/principal.php>
- Ministerio del trabajo. (2021). *trabajo.gob.ec*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/el-salario-basico-unificado-sbu-para-el-2021-sera-de-usd-400/>
- Moscoso, A. M. (2019). *EL NUEVO MARCO JURÍDICO EN MATERIA AMBIENTAL EN ECUADOR. ESTUDIO SOBRE EL CÓDIGO ORGÁNICO DEL AMBIENTE*. Obtenido de https://www.actualidadjuridicaambiental.com/wp-content/uploads/2019/04/2019_04_08_Martinez_Nuevo-marco-juridico-ambiental-Ecuador.pdf
- OAS. (s.f.). Obtenido de http://www.oas.org/juridico/spanish/ecu_res1.htm
- OMC. (s.f.). *wto*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s254_sum_s.pdf
- Ongallo, C. (2012). *El proceso de venta*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pacari. (2021). *pacari.com*. Obtenido de <https://www.pacari.com/producto/azucar-de-coco-2/>

- Palomar, B. (2019). *Mermeladas, más ventas pero menos compradores*. Madrid: Financial food.
- Propia del autor. (2021). *docs.google.com*. Obtenido de <https://docs.google.com/forms/d/1U3pDXkWJU5fLOTxdCCE-o46yKeeQFok7zBubBxbNjs/edit#responses>
- QCS Ecuador. (s.f.). *qcsecuador.com*. Obtenido de <http://qcsecuador.com/www/index.php/es/servicios/109-certificacion-organica>
- Santander trade. (2021). *santandertrade.com*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- SENADI. (2020). *gob.ec*. Obtenido de <https://www.gob.ec/senadi/tramites/registro-nombres-comerciales-rotulos-ensena-apariencias-distintivas-unico-personas-naturales-juridicas-sean-nacionales-extranjeras>
- Software DELSOL. (s.f.). *sdelsol.com*. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/glosario/tasa-interna-de-retorno-tir/>
- Stone, C. M. (s.f.). *economia.unam.mx*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/MartinezSCM/cap4.pdf>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (s.f.). *portal.supercias.gob.ec*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/images/SAS.pdf>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (s.f.). *supercias*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Institucion#gsc.tab=0>
- Toro, D. B. (2010). *Análisis financiero: enfoque, proyecciones financieras*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Traders Studio. (2021). *traders.studio*. Obtenido de <https://traders.studio/valor-de-rescate/>
- Ucha, A. P. (26 de Junio de 2016). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/coste-medio-ponderado-del-capital-wacc.html>
- Urbina, P. A. (2016). *Gestión de la inversión y el financiamiento: herramientas para la toma de decisiones*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Uriarte, J. M. (18 de Enero de 2021). *caracteristicas.co*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/espana/>

Vásquez, D. A. (28 de julio de 2021). Entrevista a nutricionista . (A. J. Castillo, Entrevistador)

Wage indicator 2021. (2021). *Tusalario.es*. Obtenido de <https://tusalario.es/salario/minimo>

9. Anexos

Anexo A. Packing List

PACKING LIST					
Exporter		Invoice No. & Date		Exporter Ref.	
		Buyer's Order No. & Date			
		Other reference(s)			
		Buyer (if other than consignee)			
Consignee		Country of origin of goods		Country of final destination	
		Handling information if any:			
		Pre-Carriage by	Place of Receipt by pre-carrier		
Vessel / Flight No.	Port of Loading				
NA	Mumbai (BOM)				
Port of Discharge	Final Destination				
		Net weight:	Gross weight :		
Marks & Numbers.	No. & kind of Packages	Description of Goods		Quantity	Remarks
Container No.					
Carton No.					
Box No.					
	L (cms)	X	B (cms)	X	H (cms)
					** L X B X H cms3 / 6000 =
1)			Volumetric weight:		Kgs
2)			Actual weight:		Kgs
3)			Total Net weight		Kgs
4)			Total Gross weight		Kgs
5)					
6)					
7)					
8)					
9)					
10)					
					Signature / Date / Co stamp.

Anexo B. Bill of Lading

GS1 Standard BOL: WWW.GS1US.ORG for complete GS1 BOL Guideline Information

BILL OF LADING										Page _____
Date: _____										
SHIP FROM										
Name: _____					Bill of Lading Number: _____					
Address: _____					BAR CODE SPACE					
City/State/Zip: _____										
SID#: _____					FOB: _____					
SHIP TO										
Name: _____					Location #: _____					
Address: _____					CARRIER NAME: _____					
City/State/Zip: _____					Trailer number: _____					
CID#: _____					Seal number(s): _____					
					SCAC: _____					
					Pro number: _____					
THIRD PARTY FREIGHT CHARGES BILL TO:										
Name: _____					BAR CODE SPACE					
Address: _____										
City/State/Zip: _____										
SPECIAL INSTRUCTIONS: _____					Freight Charge Terms: <i>(freight charges are prepaid unless marked collect)</i> Prepaid _____ Collect _____ 3 rd Party _____ (check box) Master Bill of Lading: with attached underlying Bills of Lading					
CUSTOMER ORDER INFORMATION										
CUSTOMER ORDER NUMBER		# PKGS		WEIGHT		PALLET/SLIP (CIRCLE ONE)		ADDITIONAL SHIPPER INFO		
GRAND TOTAL										
CARRIER INFORMATION										
HANDLING UNIT		PACKAGE		WEIGHT	H.M. (X)	COMMODITY DESCRIPTION <small>Commodities requiring special or additional care or attention in handling or stowing must be so marked and packaged as to ensure safe transportation with ordinary care. See Section 2(e) of NMFC Item 360</small>	LTL ONLY			
QTY	TYPE	QTY	TYPE				NMFC #	CLASS		
GRAND TOTAL										
Where the rate is dependent on value, shippers are required to state specifically in writing the agreed or declared value of the property as follows: Noting a value is not a request for Additional Cargo Liability under OD Rules 100, Item 574. *The agreed or declared value of the property is specifically stated by the shipper to be not exceeding _____ per _____.*						COD Amount: \$ _____ Fee Terms: Collect: Prepaid: Personal/company check NOT acceptable: <input type="checkbox"/>				
NOTE - Liability Limitation applies. See OD Rules 100, Items 574 and 594.						The carrier shall not make delivery of this shipment without payment of freight and all other lawful charges.				
RECEIVED, subject to the rates, classifications and rules that have been established by the Carrier and are available on request to the Shipper (Shipper defined in 49 U.S.C.A. § 13102(13)(c)), and to all applicable state and federal regulations. Shipper 1) warrants it has read all applicable contract(s) or Carrier's applicable tariff(s) and the limitation of liability provisions set forth therein; and 2) has actual knowledge of and accepts the applicable contract or tariff terms, including the limits on carrier liability. Carrier's tariff(s), including OD Rules 100, take precedence in the event of any terms or conditions conflicts.						Shipper Signature _____ CARRIER SIGNATURE / PICKUP DATE <small>Carrier acknowledges receipt of packages and required placards. Carrier certifies emergency response information was made available and/or carrier has the U.S. DOT emergency response guidebook or equivalent documentation in the vehicle.</small> Property described above is received in good order, except as noted.				
SHIPPER SIGNATURE / DATE <small>This is to certify that the above named materials are properly classified, described, packaged, marked and labeled, and are in proper condition for transportation according to the applicable regulations of the U.S. DOT.</small>				Trailer Loaded: By Shipper By Driver		Freight Counted: By Shipper By Driver/pallets said to contain By Driver/Pieces				

Anexo D. Certificado de origen

Certificado de Origen

1. Nombre y Dirección del Exportador: Teléfono: Fax: Correo electrónico: Número de Registro Fiscal:		Certificado N°: CERTIFICADO DE ORIGEN Tratado de Libre Comercio entre Panamá y el Perú (Ver instrucciones al reverso)			
2. Nombre y Dirección del Productor: Teléfono: Fax: Correo electrónico: Número de Registro Fiscal:		3. Nombre y Dirección del Importador: Teléfono: Fax: Correo electrónico: Número de Registro Fiscal:			
4. Ítem	5. Descripción de las mercancías	6. Clasificación arancelaria SA (6 dígitos)	7. Número de la Factura	8. Valor en Factura	9. Criterio de Origen
10. Observaciones					
11. Declaración del exportador: El abajo firmante declara bajo juramento que la información consignada en este Certificado de Origen es correcta y verdadera y que las mercancías fueron producidas en (país) y cumplen con las disposiciones del Capítulo 3 (Reglas de Origen y Procedimientos de Origen) establecidas en el Tratado de Libre Comercio entre Panamá y el Perú, y exportadas a (País de importación) Lugar y fecha, firma del exportador		12. Certificación de la entidad autorizada: Sobre la base del control efectuado, se certifica por este medio que la información aquí señalada es correcta y que las mercancías descritas cumplen con las disposiciones del Tratado de Libre Comercio entre Panamá y el Perú. Lugar y fecha, nombre y firma del funcionario y sello de la entidad autorizada Dirección: Teléfono: Fax: Correo electrónico:			