



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO PARA
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACION Y
COMERCIALIZACION DE MERMELADA DIETETICA A BASE
DE MANGO “TOMMY ATKINS” EN EL CANTÓN MILAGRO**

LEMA PILCO SUSANA BEATRIZ

MILAGRO, ECUADOR

2022

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CERTIFICACIÓN

La suscrita, Docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de Tutora, **CERTIFICO QUE:** he revisado el Trabajo Titulado: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE MERMELADA DIETETICA A BASE DE MANGO “TOMMY ATKINS” EN EL CANTÓN MILAGRO”**, la misma que ha sido elaborada y presentada por el estudiante **SRTA. LEMA PILCO SUSANA BEATRIZ** quien cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudio.

Atentamente,

Lcda. Vanessa Moreno, MSc

Milagro, abril.....de 2022

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

TEMA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE
MERMELADA DIETETICA A BASE DE MANGO “TOMMY ATKINS” EN EL
CANTÓN MILAGRO**

AUTORA

LEMA PILCO SUSANA BEATRIZ

TRABAJO DE TITULACIÓN

**APROBADO Y PRESENTADO AL CONSEJO DIRECTIVO COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Carla Silvera Tumbaco MSc.

PRESIDENTE

Ing. Elisa Cedeño Luzardo MSc.

EXAMINADOR PRINCIPAL

Lcda. Gladys Moreno Cartagena MSc.

EXAMINADOR SUPLENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por darme fuerzas, para no rendirme en esta meta anhelada.

Agradezco a mi madre, abuelitos, tíos, primos, por su motivación, sus consejos para cumplir esta nueva meta de mi vida universitaria.

Agradezco a mis amigas, Anita Pilataxi, Leyner Velasco y Lisette López, que siempre me ayudaron y me dieron aliento de seguir adelante y culminar mi carrera universitaria.

Agradezco a cada uno de los docentes de la Universidad Agraria del Ecuador campus Milagro que durante cinco años cumplieron su propósito a la enseñanza de los estudiantes.

Agradezco a mi Tutora, Lcda. Vanessa Moreno, MSc., por brindarme su tiempo y aportar conocimientos durante toda la investigación.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico de todo mi corazón, primero a Dios por ser mi ayuda y mi fortaleza, por bendecirme todos los días y sobre todo por darme salud para poder llegar hasta este punto en mi vida y alcanzar uno de mis metas.

A mi madre Margarita Pilco, y mis abuelitos Rosa Quito y Juan Pilco que Dios lo tiene en su Santa Gloria, gracias a ese gran hombre que siempre me motivo a ser mejor persona, a mi madre por estar apoyándome en todo, por ser paciente y sobre todo por llenarme siempre de sus sabios consejos, gracias por depositar su confianza en mí esfuerzo y dedicación.

A cada uno de mis familiares, que fueron mi pilar fundamental en este camino y que siempre estuvieron allí para mí.

A la Universidad Agraria del Ecuador, por permitirme terminar mi carrera universitaria y conocer personas maravillosas.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente Trabajo de Titulación corresponden exclusivamente al Autor/a y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria del Ecuador.

Srta. Lema Pilco Susana Beatriz

C.I. 0605542646

RESUMEN

El presente proyecto de titulación busca desarrollar la producción e ingreso al mercado de la mermelada dietética a base de mango ecuatoriano. Para ello se trabajó con una metodología inductiva, utilizando herramientas cuantitativas y cualitativas como la encuesta y las entrevistas a profundidad. Al concluir el levantamiento y análisis de la información, se determinó la aceptación del 85% para los consumidores de mermelada dietética, siendo la compra mensual la temporalidad de mayor demanda a través del canal de comercialización como las tiendas detallistas o tiendas de barrio. Es importante concluir que el canal de mayor rotación de inventario son los puntos de venta al detalle, donde la entrega se genera desde el fabricante hasta los puntos de venta de manera directa y sin distribuidores externos. Adicionalmente se evidencia la necesidad de planificar estratégicamente las acciones a seguir para el fiel cumplimiento de los objetivos planteados, donde se visualicen los responsables, metas y temporalidades de cada uno. Como conclusión final se identifica la oportunidad de invertir en el proyecto debido a que sus cálculos financieros dan un VAN de \$20.086,37 al quinto año de operaciones y un TIR de 15,81% presentándose como atractivo para la inversión. Para ello en conclusion se recomienda la asignación permanente para estudios de mercado y para publicaciones a través de marketing digital, específicamente a través de medios OTL, sean estos facebook, instagram, campañas de mailings y otras, con el fin de llegar de manera directa y menos costosa a los clientes actuales y potenciales.

Palabras claves: Estudio de mercado, competencia directa, análisis estratégico, indicadores de control y factibilidad financiera.

SUMMARY

This titling project seeks to develop the production and entry into the market of dietary jam based on Ecuadorian mango. For this, an inductive methodology was used, using quantitative and qualitative tools such as the survey and in-depth interviews. At the conclusion of the survey and analysis of the information, the acceptance of 85% was determined for consumers of dietary jam, with the monthly purchase being the seasonality with the greatest demand through the marketing channel such as retail stores or neighborhood stores. It is important to conclude that the channel with the highest inventory turnover is the retail points of sale, where the delivery is generated directly from the manufacturer to the points of sale and without external distributors. Additionally, the need to strategically plan the actions to be followed for the faithful fulfillment of the proposed objectives is evidenced, where the responsible parties, goals and timing of each one are visualized. As a final conclusion, the opportunity to invest in the project is identified because its financial calculations give a NPV of \$20.086,37 in the fifth year of operations and an IRR of 15,81%, presenting itself as attractive for investment. To do this, in conclusion, permanent assignment is recommended for market studies and for publications through digital marketing, specifically through OTL media, be they Facebook, Instagram, mailing campaigns and others, in order to reach directly and less expensive to current and potential customers.

Keywords: Market study, direct competition, strategic analysis, control indicators and financial feasibility

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento de la Situación Problemática	2
Justificación e importancia del estudio	3
Delimitación del problema.....	4
Formulación del problema	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Hipótesis	5
Aporte teórico	5
Aplicación práctica	5
CAPÍTULO I.....	6
Marco Teórico.....	6
1.1 Estado del Arte.....	6
1.2 Bases teóricas y científicas de la temática	8
1.3 Fundamentación Legal.....	16
CAPÍTULO II.....	20
Aspectos Metodológicos.....	20
2.1 Métodos	20
2.2 Variable	21
2.3 Población y Muestra.....	21
2.4 Técnicas de Recolección de Datos	23
2.5 Estadística descriptiva e inferencial	23
2.6 Cronograma de Actividades	25
RESULTADOS	26
DISCUSIÓN	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	66
ANEXOS	70
APÉNDICES	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1: Operacionalización de las Variables.....	75
Anexo N°2: Formato de la encuesta.....	76
Anexo N°3: Cronograma de Actividades.....	77

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice N°1: Organigrama.....	78
Apéndice N° 2: Mano de Obra.....	79
Apéndice N° 3: Flujo de Caja.....	80

INTRODUCCIÓN

Caracterización del Tema

El presente trabajo de investigación, busca elaborar un plan de negocios para un emprendimiento basado, en la elaboración y comercialización de mermelada dietética a base de Mango “Tommy Atkins” en el cantón Milagro.

El mango es originario de la India, se lo cultiva tanto en países de clima cálido y en algunos de clima templado, en Ecuador se cultiva principalmente en la provincia de Guayas, con una superficie de unas 7.700 hectáreas, de las cuales los 6500 están dedicadas a exportación, iniciando la temporada de cosecha desde octubre hasta enero. Dicho producto, es una fruta muy conocida como tropical exótica, se consume mayormente como fruta natural, pero también puede ser utilizado para preparar mermeladas y confituras, además de sus grandes cualidades alimenticias, se destaca por su excelente calidad y exquisito sabor, así detallo (Guerrero Hernández, 2018) en su investigación.

Entre las principales variedades de mango que se cultivan en Ecuador son, Ataúlfo, Haden, Keith, Kent y Tommy Atkins, siendo esta última la más apreciada en el mercado europeo, por ser muy jugosa, dulce y sin fibras, además, el mango Tommy Atkins es una fruta de 13 centímetros de extenso y 450 a 700 gramos de peso, con forma ovoide casi redonda, color con base morada y rojizo, bastante resistente a los perjuicios mecánicos gracias a la cascara gruesa, carece de fibra y tiene un excelente sabor.

Debido a sus excelentes condiciones naturales, el Ecuador produce y comercializa Ecuador gran variedad de frutas, entre ellas el mango. Además, dentro de la Organización Mundial de la Salud (OMS), uno de sus objetivos es disminuir el consumo de azúcares, los cuales pueden estar ocultos en productos alimenticios, ya que todo esto puede causar problemas de salud como la obesidad y el sobrepeso.

El presente plan de negocios busca comercializar mermeladas dietéticas en el cantón Milagro como una oportunidad de introducir al mercado, además se pretende comercializar el producto dentro de los supermercados con el nombre “Piensa en ti y consume lo natural”, por lo cual, este plan de negocios busca encontrar la rentabilidad en el cantón Milagro.

La idea nace debido a las preferencias actuales del mercado por consumir productos naturales, además de identificar la demanda no cubierta del producto. Adicionalmente, la investigación busca evaluar la posibilidad financiera de crear mermelada dietética a base de mango “Tommy Atkins” ofreciendo así un producto novedoso para el mercado ecuatoriano y que se convierta en una fuente de ingresos importantes para el país.

El emprendimiento, dentro del ámbito empresarial es un comportamiento o actitud que le proporciona la capacidad a cada una de las personas, a la hora de comenzar un determinado negocio o proyecto con ideas y oportunidades. El mismo se utiliza mucho en entornos corporativos debido a su relación con las organizaciones, nuevos productos o innovaciones.

Finalmente, la propuesta constituye la creación de un plan de negocios para la elaboración y comercialización de mermelada dietética a base de mango de la variedad “TOMMY ATKINS” en el cantón Milagro, el cual permitirá analizar el comportamiento del mercado y la estructura organizacional que proporcione lineamientos y pautas a seguir para el posicionamiento de una empresa o microempresa, en torno a su materialización como negocio y el correcto desarrollo de la misma a lo largo del tiempo de creación. Estos lineamientos generalmente están centrados en obtener la estructura organizacional tales como misión y visión, organigrama funcional, manual de funciones, entre otros aspectos que se encuentran relacionados netamente con el desarrollo productivo de la micro empresa.

Planteamiento de la Situación Problemática

La investigación surge de la necesidad de buscar diferentes alternativas de negocio para invertir recursos económicos, tiempo y esfuerzo, ya que por más de un año se han presentado situaciones complicadas, desde el punto de vista sanitario, económico y social, causado por la pandemia en el 2020, afectando la situación económica a nivel general y en especial a los emprendimientos, ya que muchas liquidaron por las bajas ventas, incidiendo negativamente en el empleo.

Adicionalmente, en la búsqueda de una alternativa diferente de inversión se identificó el problema como la necesidad de diseñar un plan de negocios debido a que la mayoría de las personas que han invertido en emprendimientos no han realizado un estudio de factibilidad previo a un negocio, el cual le permita resolver cada insuficiencia que vaya surgiendo antes, durante y después, más como una opción, sino como una necesidad (Solano Narvaez, 2019).

Justificación e Importancia del Estudio

En el cantón Milagro se dará a conocer los beneficios que contiene el mango “Tommy Atkins”, ya que al consumirlo se obtienen nutrientes importantes válidos para enfrentar enfermedades comunes. Por lo cual, el presente diseño servirá de mucha ayuda para otras empresas, para que así se enfoquen más en elaborar productos con frutas naturales, en especial que sean productos frescos y que no contengan ingredientes que son dañinos para el ser humano.

Adicionalmente, el presente proyecto busca mejorar la situación económica del cantón Milagro, creando puestos de trabajos para los moradores del sector y obtener ingresos mediante elaboración y comercialización de mermeladas dietéticas.

Otro elemento importante, además de darle un valor agregado a la fruta, es obtener altos ingresos y a su vez mejorar el desarrollo económico de la población. Para ello, es necesario que los pequeños productores del cantón conozcan

nuevas propuestas de innovación con el fin de incrementar las posibilidades de mejorar la situación económica.

Al momento de enfrentarse a la creación de un nuevo negocio, es trascendental el desarrollo de un plan de negocios que permita determinar los principales aspectos en los que pueda fallar la inclusión del producto. Un nuevo negocio no está destinado a su crecimiento por el simple hecho de presentar un nuevo producto, si bien la acogida puede ser buena es poco probable su mantenimiento sin el desarrollo de las estrategias necesarias. Por ello es imprescindible el desarrollo de una investigación y el planteamiento de estrategias organizacionales que le permita a la empresa solventar las necesidades o afrontar las dificultades que por ser reciente en el mundo competitivo pueden suscitar.

El diseño de un plan de negocios aporta significancia a la empresa, permitiendo definir su postura para su posicionamiento. Además, proporciona conocimientos al empresario tales como, la presupuestación de gastos iniciales y las ganancias futuras una vez posicionada la microempresa, lo cual le dará un índice de seguridad y confianza al proyecto para expectativas de inversiones (Leyton Castillo, 2019).

Delimitación del Problema

El desarrollo del presente proyecto investigativo se llevará a cabo en el cantón Milagro de la Provincia del Guayas, el cual está enfocado en la creación de un plan de negocios para la elaboración y comercialización de mermelada dietética a base de mango "TOMMY ATKINS". El estudio se desarrollará al largo del cuarto trimestre del 2021.

Formulación del Problema

¿Es viable un Plan de Negocios para la elaboración y comercialización de mermelada dietética a base de mango "TOMMY ATKINS" en el cantón Milagro?

Objetivo General

Proponer un Plan de Negocio para la elaboración y comercialización de mermelada dietética a base de mango "TOMMY ATKINS" en el cantón Milagro

Objetivos Específicos

- Realizar una investigación de mercado que permita determinar el segmento objetivo, cuantificar la demanda y conocer las nuevas tendencias del consumo de mermeladas dietéticas.
- Desarrollar un estudio técnico que determine las necesidades de producción y comercialización de la mermelada dietética.
- Elaborar un análisis financiero para determinar la factibilidad del proyecto para la producción y comercialización de la mermelada dietética.

Hipótesis

La propuesta del Plan de Negocio para la elaboración y comercialización de mermelada dietética a base de mango “TOMMY ATKINS” en el cantón Milagro es viable.

Aporte Teórico

El fin teórico del presente Plan de Negocios, aparte de generar ingresos que permitan el fortalecimiento empresarial, es la generación de conocimientos sobre la producción y comercialización de la fruta y sus derivados. Este conocimiento a demás servirá de base para las futuras empresas que busquen ofrecer un servicio similar o deseen analizar la factibilidad del mismo.

Aplicación Práctica

El presente documento servirá de base para futuras líneas de investigación donde la academia, los investigadores científicos y las empresas, podrán consultar los resultados alcanzados en la presente investigación, para interpretarla y generar sus propios criterios. Además, permitirá que los inversionista, propietarios, emprendedores o empresarios en general, valerse de estos resultados para mejoras de sus negocios o la creación de una nueva línea.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Estado del Arte

Según Torres (2016) realizó un plan de negocio con base a la comercialización de productos alimenticios, a partir de la fruta del mango puesto que este es una fruta tropical, el mismo que con su sabor dulce y su color ha logrado un impacto favorable. Según el Observatorio Nacional de Biocomercio, los alimentos orgánicos de fácil preparación y listos para el consumo han causado el crecimiento más rápido en los mercados tradicionales, y en los últimos años se le han encontrado adueñado de los canales de distribución.

Entre las teorías mencionadas por Laguna (2020), donde en su trabajo de investigación tuvo como objetivo principal, la elaboración de un plan de negocios para una empresa productora de mermeladas y jaleas de frutas tropicales en la provincia de Tungurahua, en este trabajo se procedió a realizar un estudio de mercado, técnico, corporativo y financiero para lograr comprobar la aceptación del producto.

Para Haro (2018) mediante la presentación de un plan de negocios, se buscó generar valor no solo para la compañía sino también para la comunidad donde esta se encontrará ubicada, generalmente se considera que el mango es una de las mejores frutas de las regiones tropicales y subtropicales del mundo, y uno de los cultivos más importantes. No cabe duda de que un aumento de la superficie sembrada de este cultivo y las mejoras en los métodos de elaboración y mejora de los productos mundiales sin duda aumentarán el prestigio y la disponibilidad del mercado norteamericano.

El mercado del mango suele mantener precios atractivos, para ello, es importante saber esta fruta que se vende en consignación, es decir, se desconoce el precio hasta después de su venta, dependiendo de la oferta y la demanda.

Según Rodríguez (2018) dentro del Ecuador se cultivan diversidades de tipos de mangos como Tommy Atkins, Haden, Kent y Keith. En cuanto a sus

propiedades físicas, un mango típico es un árbol de tamaño mediano con una altura de 10-30 m, su tronco es mayormente recto, cilíndrico, 75-100 cm de diámetro, densamente coronado, ampliamente ovoide o esférico.

Según Fuentes (2018) el cultivo y exportación de mangos en Ecuador, se inició hace 20 años y ha logrado un gran éxito en el mercado internacional, lo que se refleja en los datos de exportación para el período 1990-2000. Por tanto, el mango se ha convertido en uno de los productos más importantes entre los productos de exportación no tradicionales del país. Entre las ventajas competitivas de este sector en Ecuador, se puede mencionar las condiciones ambientales agrícolas en el área de producción, el uso de tecnologías adecuadas, experiencia y mano de obra calificada.

Por lo tanto, un informe demuestra de manera detallada, que la entidad puede sacar una cantidad favorable de mercaderías o servicios para ganar un beneficio amable y lograr posibles financiadores, y el informe igualmente puede adaptar a las figuras clave en el interior y exterior de la organización de que la transacción tiene un genial probado.

El plan de adquisición contiene un apunte que describe gradualmente el desarrollo del proyecto creativo empresarial, dónde están los objetivos de la entidad, la estrategia para obtener estos objetivos, el sostén organizativo, el monto de inversión indispensable para percibir fondos para el programa.

Teniendo en cuenta el mercado, la comercialización de productos como mermeladas de frutas está compuesto principalmente marcas reconocidas de forma internacional o nacional que son producidas por fábricas de alimentos, la mayoría de estas marcas se mercantilizan en el mercado, ya sea en supermercados o a nivel nacional. “Estas marcas son Gustadina, Facundo, Snob, Superba y Supermaxi.

Para Campoverde (2017) también está la participación de la mermelada importada de Helios, empresa española. Además, existen marcas artesanales u orgánicas como, La Huerta de Ina, Motuche Gourmet y La Qabra tira al monte, con una menor participación en el mercado. Estas últimas se encuentran

disponibles en la cadena de supermercados Supermaxi y tiendas online como Mindala y Linio”

La idea de creación de nuevas empresas va ligada con cada concepto de emprendimiento, debido especialmente que en el entorno global se desenvuelve una gran gama de competidores y su entorno tecnológico que cada vez evolución gran velocidad el cual exige una visión más emprendedora.

Para Dávila (2019) en su proyecto desarrollado para la creación de una mermelada a base de pitahaya, la cual es una fruta de poca comercialización dentro del mercado guayaquileño con este proyecto buscamos difundir la existencia de dicha fruta dando a conocer al consumidor todos sus beneficios para de esta manera incentivar en las personas el consumo. El objetivo fue posicionar en el mercado siendo principal competencia de las más reconocidas marcas de mermelada que actualmente se comercializan, explotando al máximo los beneficios de la fruta para de esta manera poder ofrecer un gran producto de calidad a los clientes.

1.2 Bases Teóricas y Científicas de la Temática

1.2.1 Antecedentes de las mermeladas en Ecuador

Se puede determinar a través de un estudio de antecedentes las principales empresas que se han desarrollado en el Ecuador, con una idea de negocio similar, basados en las mermeladas a base de frutos.

JEAK JAM fue una empresa creada por Orejuela (2002), la característica principal de su producto es que es 100% natural de manera que en la elaboración de la mermelada evitan el uso de colorantes artificiales. Como empresa, los autores plantearon una demanda potencial dentro del cantón Milagro, debido a que sus habitantes consumen dulces naturales dentro del desayuno como acompañantes o a su vez en eventos o festividades especiales como las fiestas de su cantón o personales, por ello la introducción del producto fue reconocido como factible.

Para Campos (2019) a través de su estudio, la factibilidad de introducir al mercado un producto de mermelada a base de arazá, determinando que dentro del sector, los principales agricultores no aprovechan al máximo la fertilidad de sus tierras produciendo frutas que permitan el desarrollo de una variedad de productos, de manera que impulsan la idea de la implementación de una planta productora que impulse la necesidad de la producción de diferentes frutas, entre ellas, la base de su mermelada, el arazá.

Así mismo Martínez (2012), otra de las frutas utilizadas para el desarrollo de mermeladas naturales es el mamey, producto es muy fácil de conseguir dentro de la costa, por lo que determinó que la inclusión de una planta agroindustrial dedicada a la elaboración de mermeladas a base de mamey es una buena propuesta que impulsa oportunidades laborales y de consumo natural en los ciudadanos de este cantón de Milagro, así mismo, concluyó que las principales competencias dentro de esta zona, se las encuentran en las empresas Facundo y Gustadina.

1.2.2 Plan de Negocio

Un plan de negocios, de acuerdo a lo expuesto por Villarreal (2019), hace referencia a aquellas herramientas en las que se puede analizar y describir los principales puntos fuertes que forman parte de las claves para el éxito de un negocio. Generalmente, en el mercado existen un sinnúmero de negocios que se desarrollan continuamente, sin embargo, poco de ellos se encuentran estructurado a través de un plan de negocio, por lo que se evidencian que unos pocos crecen y sobreviven.

Para Lema (2018), la importancia de los planes de negocios para la organización ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas, es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite.

Se puede decir, que el desarrollo de un plan de negocio, no solo hace referencia a los puntos que se debe seguir como guía para un buen

posicionamiento de la idea o del producto en el mercado, sino que, a través de su creación se puede ir generando estrategias y herramientas que respalden al producto y al negocio como tal en las diferentes contrariedades que, como empresa en pleno crecimiento, se va a encontrar. De forma general, la creación de un negocio busca satisfacer a un grupo específico de consumidores por medio del posicionamiento de un producto.

De acuerdo con Oviedo (2015) con las principales características de un buen plan de negocios son:

- **Lógico:** Su elaboración responde a planeamientos racionales.
- **Progresivo:** Cada parte depende de la anterior siguiendo una "cadena" en secuencia.
- **Realista:** Constituye un documento eminentemente práctico, basado en la "realidad" de la empresa y sus potencialidades.
- **Coherente:** Todas las partes de un plan de negocios deben ser consistentes y armónicas entre sí.
- **Orientado a la acción:** Todas las partes de un plan de negocios deben conducir a la ejecución de acciones específicas, claras y precisas.

1.2.3 Análisis del Macroentorno

Según De Mendivil (2013), los elementos que están fuera de la empresa y que esta no las puede controlar son parte del macroentorno: política, economía de la nación, situaciones sociales, eventos ambientales, ajustes y medidas legales, entre otros.

1.2.4 Análisis del Microentorno

Entre los criterios de Piticariu (2014), menciona al micro entorno como las características del ofertante o del agente en análisis, su influencia sobre el mercado y situaciones que los rodea pero que pueda tener control sobre ellas.

Según Rocío (2012), describe entre los elementos que se analizan en el micro entorno a la competencia en el mercado, donde se analizan los sectores productivos y económicos relacionados, analizando empresas similares para

identificar modelos de trabajo, productos y precios, con el fin de ser más competitivo.

Para Vizcarra & Mayorquin (2012), el micro entorno refiere al análisis de proveedores y agentes participantes del canal comercial, con el fin de analizar sus modelos operativos de trabajo y mejorar sus sistemas operativos o análisis de procesos internos.

1.2.5 Estudios de Mercados

Para los investigadores Orejuela & Sandoval (2002) el estudio de mercado es la herramienta idónea para las empresas que tienen como objetivo levantar información del grupo objetivo con el fin de analizar y desarrollar las estrategias o los ajustes requeridos.

1.2.6 Análisis de Demanda

Para Elías (2015) la demanda es la cantidad total de bienes o servicios que la gente quiere comprar, el significado de demanda incluye varios bienes y servicios que pueden ser adquiridos por consumidores específicos o por todos los consumidores en un lugar específico a precios de mercado para satisfacer sus necesidades. Estos bienes y servicios pueden cubrir en realidad toda la producción humana, como alimentos, transporte, educación, ocio, medicina y producción a largo plazo. Por tanto, casi todos los seres humanos implicados en la vida moderna son necesarios expreso.

1.2.7 Demanda Potencial

Según Corvo (2019) la determinación del potencial de mercado global es un input fundamental para un caso de empresa basado en hechos. El crawling de datos hace posible establecer el potencial global de categorías de producto seleccionadas en Amazon, por ejemplo es un muy alto nivel de exactitud y validez, ambos en base a ingresos y unidades vendidas. Gracias a esta transparencia de mercado, los proveedores pueden evaluar el nivel actual de atractivo de un mercado de forma muy eficiente, así lo indico.

1.2.8 Competencias

Para López (2016) la competencia se entiende como una situación en la que un número ilimitado de compradores y vendedores intentan maximizar sus ganancias o satisfacción. Por tanto, el precio está completamente determinado por la relación entre oferta y demanda. La competencia es un factor interno en la relación entre entidades económicas en el marco de una economía de mercado y constituye la base de una economía libre.

1.2.9 Análisis derivados en el Plan de Negocio

1.2.9.1 Análisis de Mercado

Según Morales (2018) un análisis de mercado proporciona información sobre industrias, clientes, competidores y otras variables en un mercado. También puede determinar la relación entre la oferta y la demanda de un producto o servicio específico. Con base en este conocimiento, puede tomar decisiones informadas sobre posibles estrategias de marketing.

1.2.9.2 Análisis Técnico

Consiste en identificar los requisitos que tiene para los procesos productivos para que su empresa pueda fabricar productos u ofrecer servicios. Estos procesos también incluyen las materias primas y su desempeño, el talento humano que será responsable de estos procesos, las máquinas y dispositivos, y la distribución física de la planta y su infraestructura.

1.2.10 Plan Estratégico

Además, para Calderón (2021) se expresan que en el desarrollo de los principales puntos en los que se basa una empresa, son los objetivos empresariales, organigramas funcionales sujetos a el desarrollo de cargos y departamentos que tendrán funciones específicas dentro del negocio, así como la misión, visión y valores del mismo, si bien, estos puntos parecen no ser relevantes a la hora de vender un producto, son de suma importancia en la creación de una empresa pues a través de ello se le proporciona a la misma

identidad y metas a alcanzar a mediano y largo plazo. De tal manera que estos son los principales puntos a trabajar dentro del apartado de resultados, basados específicamente en la mermelada dietética a base de mango, como producto estresa de este proyecto.

1.2.11 Fuerzas de Porter

Según las teorías de Pérez y Polis (2011), las fuerzas de Porter analizan las empresas bajo cinco elementos que delimitan los costos, las inversiones, los precios de los servicios, entre otras variables.

Lo mismo ocurre en los criterios de Martin (2016) donde posiciona a las fuerzas de Porter como la herramienta que analiza y determina los objetivos generales y específicos de las empresas. Para ello se analizan cinco criterios como:

- Poder de Negociación De los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de Servicios y Productos Sustitutivos.
- Amenaza de Los nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores

1.2.12 Evaluación Financiera

Para Hurtado (2010) la situación en la que se puede encontrar una empresa y los resultados que se obtienen en consecuencia a las transacciones propias del mercado, son conocidos o relacionados con los estados financieros, estos se ven formulados con cada dato que se presentan en la contabilidad que sirve para evidenciar la información necesaria para aquellas personas que están interesadas en el negocio. De tal forma que, se refiere a cada uno de los documentos que se muestran de manera cuantitativa ya sea en su totalidad o parcialmente, el origen y la aplicabilidad de cada uno de los recursos que se emplean para la realización de un negocio o el cumplimiento de un objetivo específico, el resultado que se obtiene dentro de la empresa, su progreso y la situación en el ámbito financiero que posee el negocio.

1.2.12.1 Diagnóstico financiero

Para Rodríguez (2019) el diagnóstico financiero es visto como un método de evaluación de la gestión y funcionamiento de una empresa, el cual presenta la realidad económica frente a los indicadores, con la finalidad de tomar decisiones oportunas de la inversión y/o financiación de nuevos proyectos que permitan asegurar la utilidad básica para lograr su funcionamiento, evaluando el riesgo y dando a conocer las fortalezas que presenta en el desarrollo de su objeto social, para lograr usarlas de manera estratégica y asertiva que prolonguen la vida útil de la compañía.

El diagnóstico financiero busca evaluar la gestión administrativa y financiera de la empresa, logrando evaluar, mejorar, optimizar y maximizar los recursos que garantizan el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la gerencia. Por lo anterior esta herramienta de análisis brinda a la empresa información sobre la viabilidad, proyección y futuro económico.

1.2.12.2 Análisis de sensibilidad

Según Castillo (2003) explica de forma sencilla, lo que hacemos es observar cómo afecta un aumento o una disminución en el valor de un factor sobre el resultado final en un análisis financiero. Por ejemplo, si estamos utilizando el valor actual neto (VAN) podríamos estar interesados en qué pasaría en dicho valor si aumentara la inversión inicial necesaria de un proyecto.

1.2.12.3 Costos

Para Gómez (2012) el costo se define como el valor otorgado al consumo de factores de producción en el proceso de realización de bienes o servicios como actividades económicas. Dicho deterioro o uso de factores que causan costos o aumentos de costos incluyen el pago de los salarios de los trabajadores, los gastos derivados de actividades económicas, como la comercialización de servicios o la compra de bienes. El costo y el costo son exactamente lo mismo. En el proceso de producción o cuando la empresa presta servicios, uno o más factores de producción se desgastan o utilizan.

1.2.13 Evaluación Técnica

1.2.13.1 Producción

Según Rajimon (2010) la producción es el movimiento económico que se encarga de cambiar los insumos para convertirlos en artículos. Por lo tanto, la fabricación es cualquier actividad que aprovecha los bienes y las materias primas para poder fabricar o tramar haberes y servicios, que serán utilizados para agrandar un acuciamiento. Además se podría tirar que la consecución es una actividad dirigida a la gloria de las necesidades humanas, a través del procesamiento de las materias primas, hasta suscitar mercaderías o productos, que serán intercambiadas dentro de la tienda.

1.2.13.2 Punto de equilibrio

Entre los criterios de Arévalo (2017) el punto de equilibrio se refiere a las cifras de ventas por las cuales, una empresa o entidad, empieza a evidenciar beneficios. Desde otro punto de vista, este término expresa una cifra de ventas que dicha entidad debe alcanzar en un periodo de tiempo estimado, para considerar que la misma no ha perdido, ni ganado dinero, es decir, que la empresa no se vea perjudicada de ninguna manera, a pesar de no evidenciar utilidades de sus ventas.

1.2.13.3 Estudio de factibilidad del negocio

Según Herrera (2014) el estudiar o analizar un punto como la factibilidad o viabilidad hace referencia a la necesidad que posee un investigador, dueño de negocio, inversionista, de poder determinar la capacidad de un negocio o proyecto de posicionarse dentro del mercado, no necesariamente sin problemas, pero sí de forma que se genere ganancias en el proceso. No obstante, la factibilidad busca conocer a la empresa o negocio, estableciendo los beneficios que puede esta generar, cuando se evidencia que el proyecto no genera beneficios, entonces, se puede decir que este no es factible.

Por ello es que, para el desarrollo de un negocio, como la mermelada dietética a base de mango, no solo se buscará crear el plan de negocio, sino que

adicional a ello, es necesario determinar su factibilidad, de forma que le proporcionará mayores herramientas para mejorar sus condiciones y generar mayores ganancias y con ello mayores socios capitales.

1.2.14 Plan de Marketing

Para Arciniegas (2013) indica que una estrategia de marketing bien producido y estructurado es la base para cualquier departamento de marketing, sin embargo, además para toda la compañía generalmente, pues las campañas que llevamos a cabo y el objetivo de todas ellas afectan en todos los otros puntos, no solo en el sector de la comunicación y la publicidad.

1.2.14.1 Marketing Mix

Para Campoverde (2017) el marketing mix, tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que busquen retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades. Es decir, el marketing mix es un concepto que se utiliza para definir todas las herramientas el mundo digital, la estrategia de marketing mix consiste en la adaptación del producto, precio, plaza y promoción al contexto digital así indico.

1.3 Fundamentación Legal

La normativa legal exigida en el Ecuador (2014) para el desarrollo e implementación de proyectos o emprendimientos, se levantó de la Constitución de la República, la misma que se presenta a continuación:

Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo primero, Principios Generales.

Art. 277.- Para la consecución del buen vivir serán deberes generales del Estado:

- Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
- Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.
- Generar y ejecutar las políticas, y controlar y sancionar su incumplimiento.

- Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.
- Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y de la Ley.
- Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo cuarto, Soberanía económica.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

- a. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
- b. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
- c. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
- d. Promocionar la incorporación de valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites bio físicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas, (regimen , 2016).
- e. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
- f. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
- g. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
- h. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

LIBRO II: Del desarrollo de la inversión productiva y de sus instrumentos

TÍTULO I: Del Fomento, Promoción y Regulación de las Inversiones Productivas

Capítulo I: De las inversiones productivas

b. Inversión Nueva. - Para la aplicación de los incentivos previstos para las inversiones nuevas, entiéndase como tal al flujo de recursos destinado a incrementar el acervo de capital de la economía, mediante una inversión efectiva en activos productivos que permita ampliar la capacidad productiva futura, generar un mayor nivel de producción de bienes y servicios, o generar nuevas fuentes de trabajo, en los términos que se prevén en el reglamento. El mero cambio de propiedad de activos productivos que ya se encuentran en funcionamiento, así como los créditos para adquirir estos activos, no implica inversión nueva para efectos de este Código.

d. Inversión nacional. - La inversión que es de propiedad o que se encuentra controlada por personas naturales o jurídicas ecuatorianas, o por extranjeros residentes en el Ecuador, salvo que demuestren que se trate de capital no generado en el Ecuador; y,

e. Inversionista nacional. - La persona natural o jurídica ecuatoriana, propietaria o que ejerce control de una inversión realizada en territorio ecuatoriano. También se incluyen en este concepto, las personas naturales o jurídicas o entidades de los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios ecuatorianos, propietarios o que ejercen control de una inversión realizada en territorio ecuatoriano. Las personas naturales ecuatorianas que gocen de doble nacionalidad, o los extranjeros residentes en el país para los efectos de este Código se considerarán como inversionistas nacionales. No se considerará como inversión extranjera, aquella realizada por una empresa nacional o extranjera, cuyas acciones, participaciones, propiedad o control, total o mayoritario, le pertenezca a una persona natural o sociedad ecuatoriana (regimen , 2016).

Art. 14.- Aplicación. - Las nuevas inversiones no requerirán de autorizaciones de ninguna naturaleza, salvo aquellas que expresamente señale la ley y las que se deriven del ordenamiento territorial correspondiente; debiendo cumplir con los requisitos que exige esta normativa para beneficiarse de los incentivos que aquí se establecen. Los beneficios del presente Código no se aplicarán a aquellas inversiones de personas naturales o jurídicas extranjeras

domiciliadas en paraísos fiscales. El reglamento regulará los parámetros de aplicación de los incentivos a todos los sectores que lo soliciten.

Título III De los incentivos para el desarrollo productivo

Capítulo I Normas generales sobre incentivos y estímulos de desarrollo económico

Art. 23.- De los incentivos. - Los incentivos de orden tributario que reconoce esta normativa se incorporan como reformas a las normas tributarias pertinentes, como consta en las disposiciones reformatorias al final de este Código.

Art. 24.- Clasificación de los incentivos. - Los incentivos fiscales que se establecen en este código son de tres clases:

1. Generales: De aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional. Consisten en los siguientes:

- a. La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;
- b. Los que se establecen para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación;
- c. Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente;
- d. Los beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores;
- e. Las facilidades de pago en tributos al comercio exterior;
- f. La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno;
- g. La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo;
- h. La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva; e,
- i. La reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta.

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Métodos

Este método de investigación del presente proyecto de titulación se llevó a cabo con método inductivo, el cual se validó la información para acreditar el proceso que se ha llevado a cabo. El método inductivo va desde lo general para obtener ideas particulares, así como lo mencionan los autores (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Bautista, 2014).

Método inductivo. - Este método consiste en el estudio u observación de hechos o experiencias específicas para obtener conclusiones y fundamentos teóricos de ellas. De esa manera se analizó las características generales o comunes reflejadas en un conjunto de realidades para formular consejos científicos generales o leyes. El método inductivo propone un razonamiento ascendente de lo específico o individual a lo general (Abreu, 2014). Con ello, se identifica claramente la situación del proceso de creación del plan de negocios, de modo que se analizó las dificultades para resolver inconsistencias, mejorando así el proceso de negocios y la creación de este.

2.1.1 Modalidad y Tipos de Investigación

Investigación no experimental

La modalidad propuesta es No Experimental, debido a que es un proceso que permitió recopilar y determinar datos basados en una estrategia de recopilación directa, así obteniendo nuevos conocimientos de la realidad social que conducen y conllevan un resultado específico y que luego será planteado en la práctica.

En estos tipos de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, por el cual se observan en su ambiente natural y dependiendo del objetivo de la investigación existen diferentes tipos de diseños en las que se basa el investigador. (Dzul Escamilla, 2006).

La investigación no experimental identifica varias causas generadoras de los problemas que se examinan, va más allá de la conceptualización del objeto de estudio y los fenómenos que giran en torno a los mismos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en buscar el por qué ocurre y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

2.2 Variable

2.2.1 Variable Decisora: La Rentabilidad (VPN)

2.2.2 Operacionalización de las Variables

Mediante el cuadro de Operacionalización de las variables, se da a conocer la estimación de cada variable que interviene en el proyecto y determinar sus respectivas definiciones, tipo de dimensión, indicadores, técnicas de tratamiento de la información y resultados. Además se determinó la variable VPN que permitió identificar si la inversión cumple con el objetivo básico, es decir si el proyecto es rentable, esto se podrá observar en el cuadro que se detallará en el Anexo N°1.

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población

La población total de Milagro es de 166.634 habitantes, que al obtener la población económicamente activa se llega a una población de estudio de 87.482 habitantes (mayores de 18 años y con empleo) posibles clientes de la mermelada a base de mango.

2.3.2 Muestra

La muestra se calculó mediante la fórmula finita basada en la población total de la ciudad de Milagro, la cual debe superar el máximo de 10,000. Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir contable, primero debe conocer "N" ó sea el número total de casos esperados que para el presente estudio es de 87.482 habitantes.

A continuación se presenta la fórmula utilizada para su cálculo:

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

N = Total de la población = 87.482

p= Probabilidad del éxito = 0,5

q= Probabilidad de fracaso = 0,5

e= Margen de error = 5%

Z= Nivel de confianza 95% = 1,96 al cuadrado

$$n = \frac{1,96^2 * 87.482 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (87.482 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 87.482 * 0,25}{0,0025 * (87.482) + (3,8416 * 0,25)}$$

$$n = \frac{160035,294}{417,5429}$$

$$n = 384$$

La fórmula del cálculo de la muestra dio como resultado 384 encuestas a desarrollar a habitantes del cantón Milagro (mayores de 18 años y con empleo). El tipo de Muestreo aplicado en el presente proyecto de titulación fue el Muestreo Aleatorio Simple, por lo que se seleccionan de manera aleatoria los elementos de la muestra.

Según Otzen (2017), el muestreo Aleatorio Simple garantiza que todos los individuos que componen la población blanco tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Esta significa que la probabilidad de selección de un sujeto a estudio "x" es independiente de la probabilidad que tienen el resto de los sujetos que integran forman parte de la población blanco.

2.4 Técnicas de Recolección de Datos

Para el presente estudio el enfoque es cuantitativo, por ello su instrumento está basado en la recolección de datos a través de la encuesta de forma objetiva la cual permitió obtener información cuantificable. El cuestionario se lo puede visualizar en el Anexo N°2, el cual incluye las preguntas desarrolladas y la escala de medición aplicada.

Técnicas Primarias: Mediante estas técnicas se realizan encuestas, observación de campo, entrevistas a profundidad y por último redes.

Encuestas: Se desarrolló un banco de preguntas para los encuestados los cuales fueron habitantes del cantón Milagro.

Entrevistas a profundidad: Se desarrollaron las entrevistas a los directivos del proyecto, donde a través de preguntas abiertas, se levantó información sobre la situación actual del proyecto, tanto en infraestructura y recursos económicos.

Observación de Campo: Esta técnica fue fundamental para la investigación, la cual se realizó para analizar el problema que existe a través de la revisión de los proyectos o planes que ya tenían diseñados.

2.5 Estadística Descriptiva e Inferencial

Los datos recabados a través de la aplicación de la técnica de recolección de datos (encuesta), se analizaron a través de un enfoque cuantitativo por medio de tablas y gráficos que se presentan en el apartado de resultados del presente documento, con el fin de determinar un análisis individual de cada uno de los cuestionamientos expuestos en el instrumento.

Además, se implementaron algunas fórmulas para la parte financiera:

VAN (Valor Actual Neto). - Esto permite determinar si el proyecto es viable económicamente o no.

Fórmula:

$$VAN = -I_{0+\sum_{t=1}^n \frac{Ft}{(1+TIR)^t}} = -I^0 + \frac{F}{(1+k)} + \frac{F}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

□□: Flujo de dinero en cada periodo.

□°: Inversión realizada en el momento inicial.

n: Número de periodos de tiempo.

k: Tipo de interés exigido al flujo.

TIR (Tasa Interna de Retorno). – Permite determinar si el proyecto es factible o no en el mercado.

Formula:

$$\begin{aligned} TIR = VAN &= -I_{0+\sum_{t=1}^n \frac{Ft}{(1+TIR)^2}} \\ &= -I^0 + \frac{F}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^3} = 0 \end{aligned}$$

Donde:

F: flujos de dinero en cada periodo de tiempo.

□ 0: Inversión realizada en el momento inicial.

n: número de periodos de tiempo.

Punto de Equilibrio. - Presenta el nivel de ventas necesarias para recuperar la inversión.

$$PE: \frac{cft}{P - Cv}$$

Dónde:

Pe: Punto de equilibrio

Cft: Costos fijos totales.

P: Precio.

Cv: Costo variable.

2.6 Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades, además de ser una herramienta es un diseño fundamental donde se presentan todas las actividades desarrolladas durante el tiempo propuesto (Ver Anexo N°3).

RESULTADOS

Investigación de Mercados del Cantón Milagro

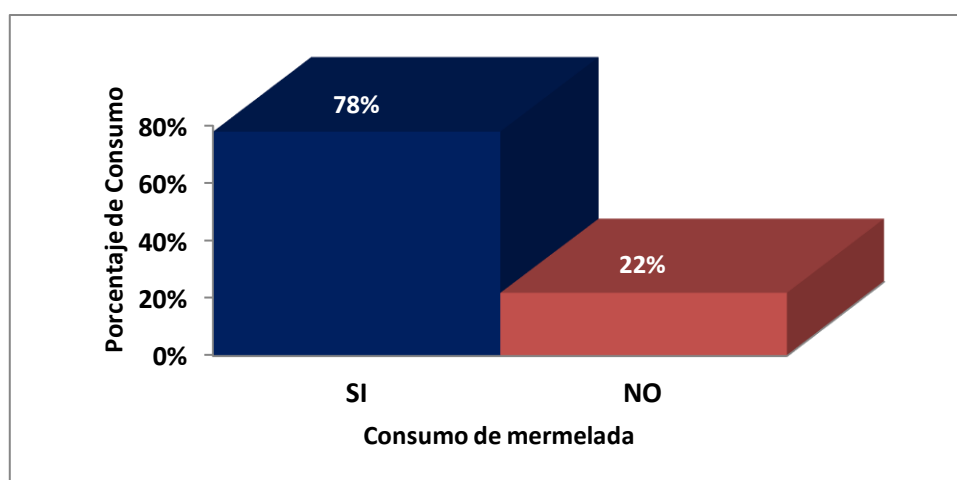
Inicialmente se desarrolló la investigación de mercados en el cantón Milagro, donde se divide en las siguientes fases: la primera presenta los resultados de las encuestas para poder determinar la demanda insatisfecha y los requerimientos de compra, a continuación se analizó la situación actual del cantón en estudio a través del análisis PEST donde se identifica de manera general la situación política, económica, social y tecnológica, finalmente se analizó la situación de los agentes participantes del negocio de las mermeladas dietéticas, donde a través de las Fuerzas de Porter, donde se analizó la situación de nuevos competidores, de los proveedores, marcas competidoras, clientes y los productos sustitutos.

Resultados de las Encuestas

A continuación, se presentan todo los resultados obtenidos del levantamiento de información a través de las encuestas, las mismas que fueron desarrolladas en el cantón Milagro.

Figura 1

Consumo de mermelada

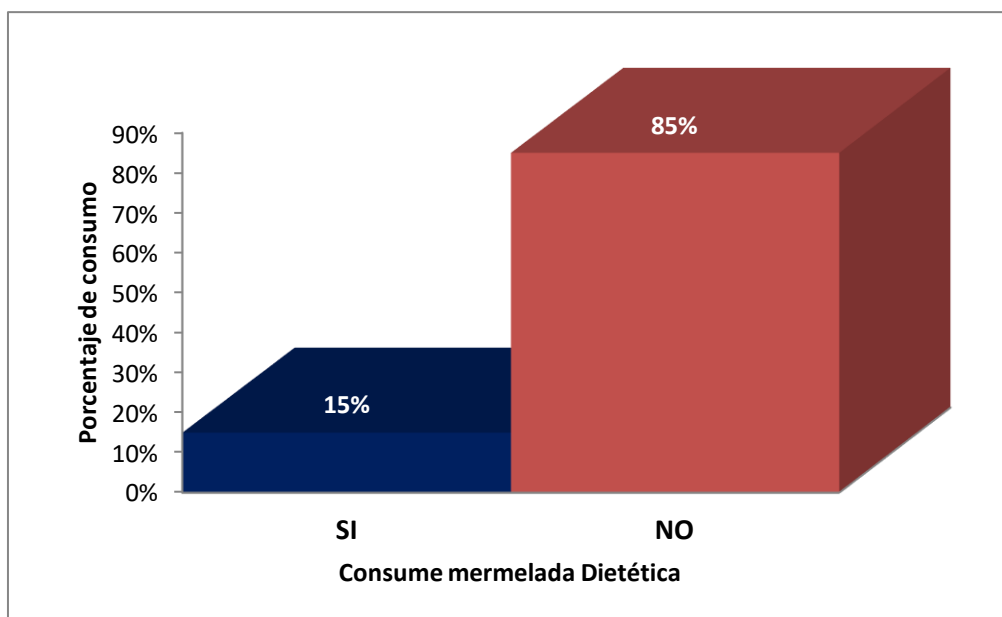


Elaborado por: La Autora, 2022

En la Figura 1 se visualiza un peso importante con respecto al consumo de mermeladas en general, siendo 299 personas las que sí consumen este tipo de producto.

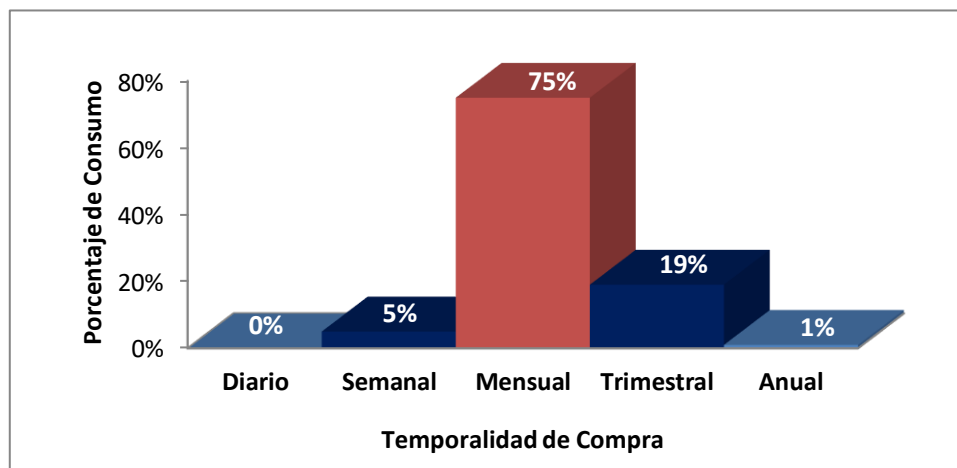
Figura 2

Consumo de la mermelada dietética del Mango “Tommy Atkins”



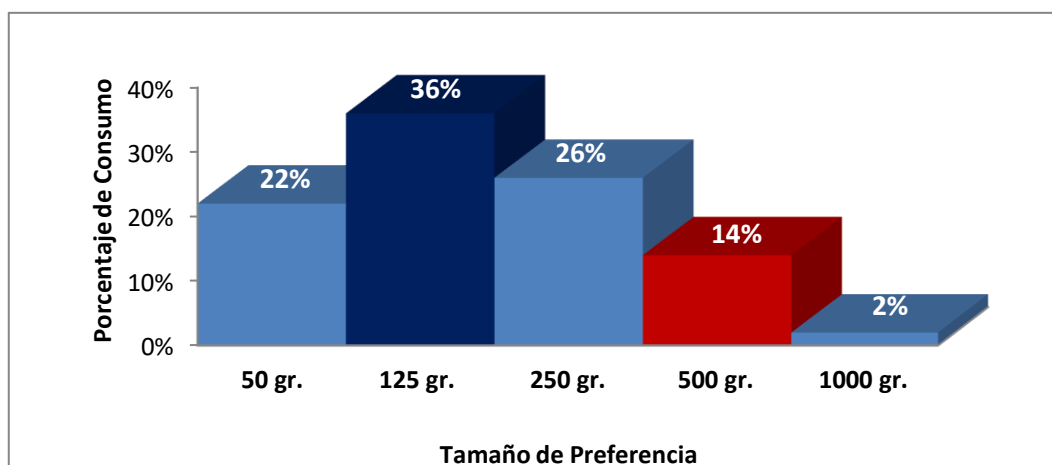
Elaborado por: La Autora, 2022

Con respecto al consumo de mermeladas dietéticas de mango, en la Figura 2 se visualiza que 58 personas de un total de 384, son las que sí consumirían mermelada dietética, representando el 15% del total encuestado. Es importante mencionar que las personas que no consumen mermelada dietética, en su gran mayoría no han probado el producto.

Figura 3***Temporalidad de compra de mermelada dietética***

Elaborado por: La Autora, 2022

En relación con la temporalidad de compra de este producto, el 75% de las personas que consumen este tipo de producto, lo adquieren de manera mensual, mientras que el 19% lo adquieren de manera trimestral, ver Figura 3.

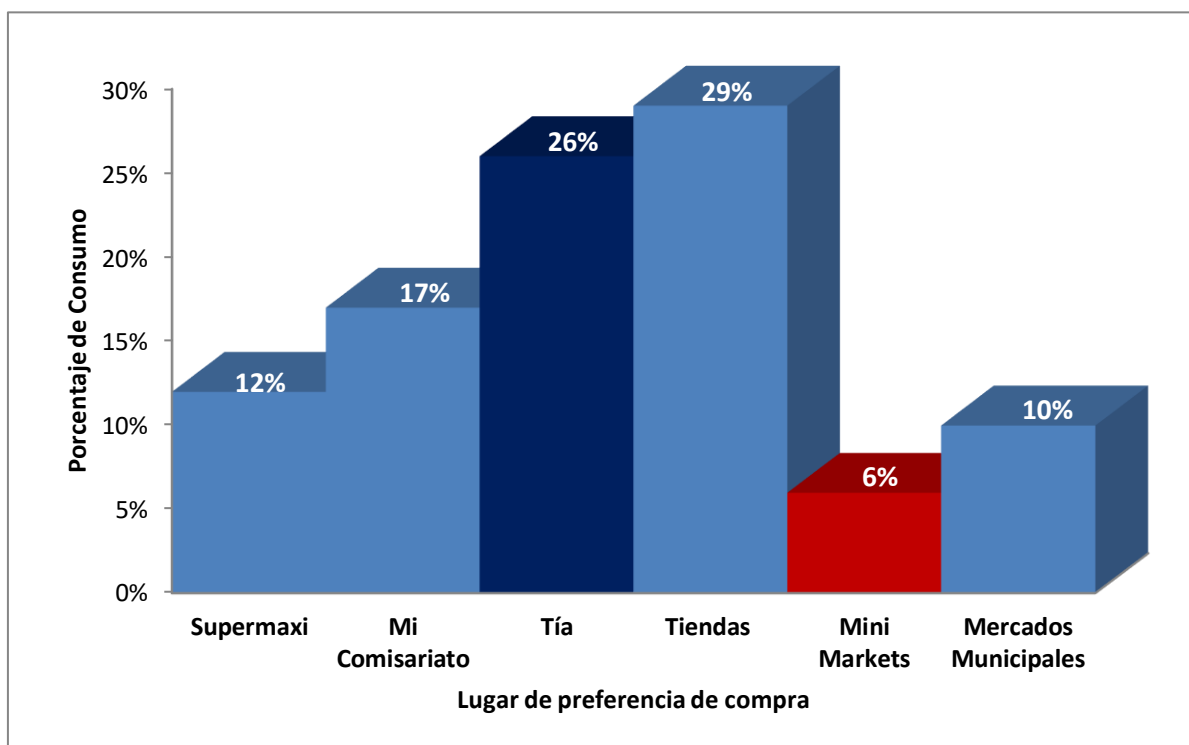
Figura 4***Tamaño de preferencia del producto***

Elaborado por: La Autora, 2022

Con respecto al tamaño que el mercado prefiere adquirir la mermelada en el cantón Milagro, 138 personas que representan el 36% del total de encuestados son las que demanden mermelada de un tamaño de 125 gr., seguido por el tamaño de 250 gr con el 26% los cuales suman 100 personas encuestadas.

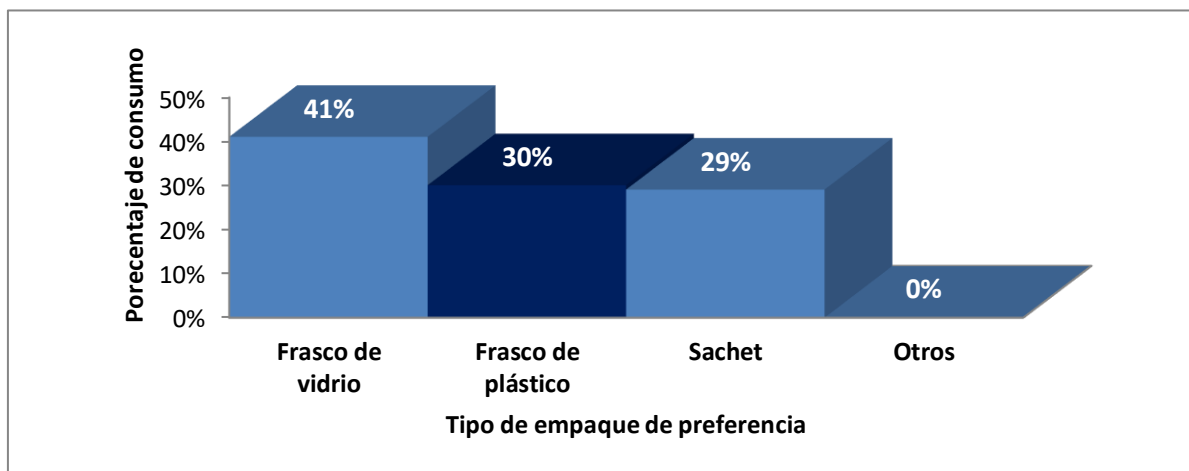
Figura 5

Lugar de preferencia para la compra



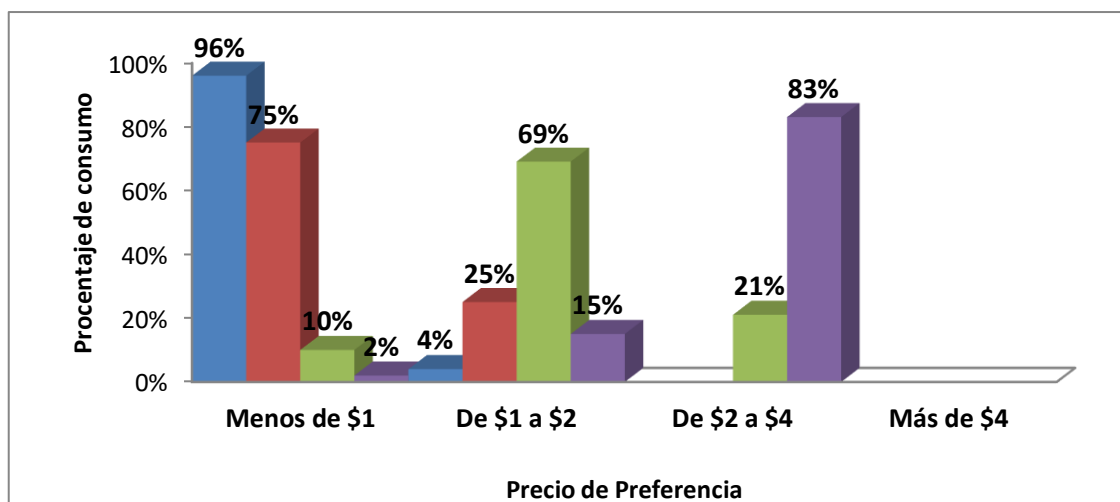
Elaborado por: La Autora, 2022

En relación a los lugares de preferencia de compra de mermelada por parte de los encuestados en el cantón Milagro, son las tiendas con 111 personas (29%) que indicaron que es su lugar preferido para este producto, mientras que en segunda instancia identifican a las Tiendas Industriales Asociadas (TÍA) con 100 respuestas a favor de esta variables representando el 26% del total, y en tercera instancia se identifica a la cadena de supermercados Mi Comisariato, con el 17% con un total de 65 personas que confirmaron este lugar como su punto preferido de compra de mermeladas.

Figura 6***Tipo de empaque de preferencia***

Elaborado por: La Autora, 2022

Adicionalmente, el tipo de empaque preferido por el mercado encuestado es el envase de vidrio con el 41% del total con 157 respuestas a favor de este ítem. En segunda instancia se identifican al envase de plástico con el 30% de participación.

Figura 7***Precio de preferencia a pagar por el empaque***

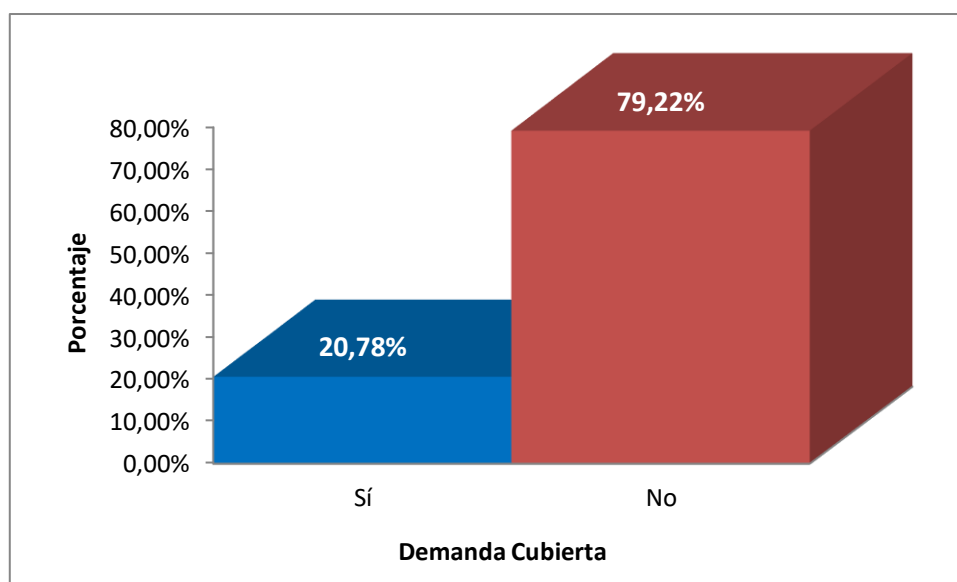
Elaborado por: La Autora, 2022

Además, en relación al precio se divide por peso de 50 gr, 125 gr, 250 gr y 500 gr. con el fin de conocer cuánto está dispuesto a pagar el mercado de Milagro por la mermelada dietética.

En el caso de la mermelada dietética, el 96% del mercado estaría a cancelar hasta \$1 por el envase de 50 gr. En el rango de \$1 a \$2 el 69% del mercado estaría dispuesto a pagar por un empaque de 250 gr. y en el rango de \$2 a \$4 el envase de 500 gr fue el de mayor aceptación.

Figura 8

Tiene marca preferida para la compra de mermelada dietética



Elaborado por: La Autora, 2022

Finalmente se presenta la información sobre si cubren con su necesidad o demanda de mermelada dietética en Milagro cada vez que van a comprarla, siendo el 79,22% los que indican que No tienen una marca fija para comprar.

Tabla 1***Demanda Insatisfecha***

Número de Habitantes (N)	87482	
Sí Consumen	13122	15%
Consumen mensualmente	9842	75%
Consumo anual (unidades)	118101	12
Demanda Insatisfecha	69679	59%

Elaborado por: La Autora, 2022

Para el cálculo de la demanda insatisfecha, se multiplica el número de habitantes del cantón Milagro con empleo y mayores de edad, por el porcentaje de la encuesta que Sí consumen mermelada dietética (15%) el cual reduce a la población a 13.122 habitantes. A continuación, se multiplica esta cifra sólo por el porcentaje mayor según la temporalidad del consumo (mensual 75%) el cual nos da una cantidad de 9.842. Luego, se multiplica esta cifra por 12 meses que tiene el año para determinar en unidades la cantidad de consumo anual, la cual ascendió a 118.101 unidades. Finalmente se multiplica esta cifra por el 59% de las personas que no tiene una marca de mermelada dietética de preferencia para la compra generando un monto total como demanda insatisfecha anual de 69.679 unidades de mermelada.

Análisis PEST**Factor Político**

La LOPD como órgano regulador del Ministerio de Industrias y Comercio, tiene como rol facilitar y dar soporte a productores y consumidores en el Ecuador, específicamente lo relacionado a los derechos, los cuales motiven a circular productos y servicios de calidad, con el precio correcto.

En relación a la promoción de productos, las leyes que están en vigencia en el Ecuador son la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información para comunicaciones electrónicas (LSSI-CE) y la Ley Orgánica de Protección de Datos.

Factor Económico

Entre los indicadores macroeconómicos de mayor relevancia en el Ecuador, se identifica a la inflación, que cerró en el 2021 con el 0,24% según información del BCE (2021). Esta cifra faculta y permite a las empresas o emprendedores, la posibilidad de poder planificar o presupuestar los costos y los ingresos, ya que de ello depende el incremento de los valores de los insumos y de la estabilidad laboral en ciertos casos.

Factor Social

La tasa de desempleo para el 2021 fue del 4,8% según la información del BCE (2021) lo que sirve como elemento motivador a generar su propio emprendimiento o desarrollo de negocios, donde utilicen herramientas comerciales y promocionales de bajo costo como las que se encuentran en la web.

Entre los datos relevantes se identifica al porcentaje de habitantes que tienen la edad para laborar en el cantón de estudio, que según el INEC conforman el 39,47% del total de la población.

Factor Tecnológico

La tecnología aplicada en los medios de comunicación está en innovación permanente, lo que motiva a los empresarios, estar con constante actualización para contar con la herramienta idónea que le permita comunicar de manera asertiva y ágil la información en el mercado objetivo.

El cantón Milagro no está exento a estos cambios. El público encuestado maneja con normalidad la web y las redes sociales, convirtiéndose este medio el más barato para las empresas y el de mejor llegada al grupo de interés de la empresa, gracias a la segmentación que la tecnología lo permite.

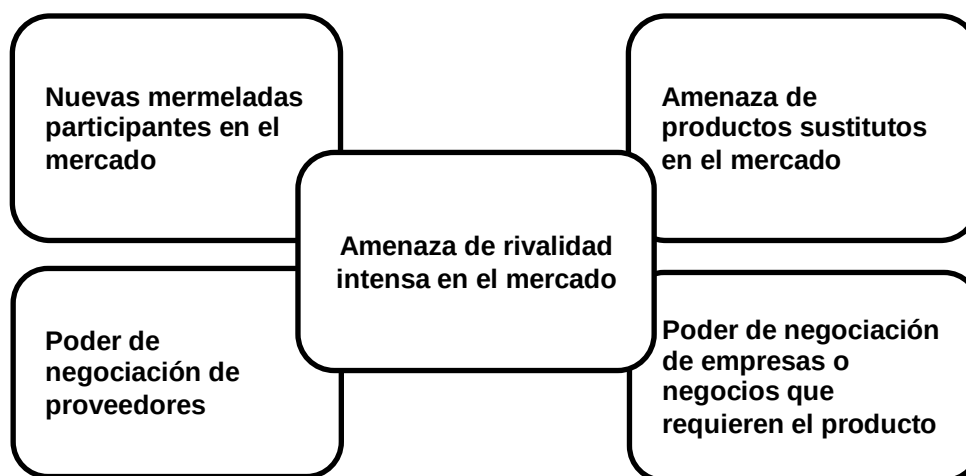
Fuerzas de Porter

Son cinco elementos los que forman parte del análisis de las fuerzas de portes, siendo estos los participantes competidores, los proveedores, la amenaza de rivalidad

intensa, productos sustitutos y el poder que ejerce el mercado. Esta información se visualiza en detalle en la Figura 9.

Figura 9

Fuerzas de Porter



Elaborado por: La Autora, 2022

Nuevas Mermeladas Participantes en el Mercado

En el mercado del cantón Milagro han surgido nuevas empresas que comercializan mermelada dietética tales como: Julián Soler, Cuartero, Medrano y Gracasal.

Amenaza de Productos Sustitutos en el Mercado

En el cantón milagro se vende poco los productos sustitutos, ya que por eso se implementa los productos de la mermelada dietética para llamar la atención del cliente y ser líder en el mercado, por el cual como productos sustitutos tenemos, Jaleas, Mantequilla, Majar, por ende es importante estar en contante investigación hacia ellos especialmente en promociones, sin embargo nuestro producto ofrece características importantes que los consumidores tendrán que considerar al momento de comprar.

Poder Negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido al importante número de empresas que son las que alimentan de insumos o servicios a la empresa de estudio, facilitando así el poder de discutir precios y servicios.

Poder Negociación de Compradores

El poder de negociación de los compradores es relativamente elevado. Esto se debe a que existe un número importante de empresas o marcas competidoras en el mercado, lo que le permite a los clientes contar con opciones y poder cambiarse, generando una competencia entre los ofertantes.

Amenaza de Rivalidad Intensa en el Mercado

La amenaza entre las empresas competidores es permanente y está en crecimiento. Esto se debe al número de marcas similares, las mismas que entran a una competencia de diferenciación en temas de precios, lugares de venta, promociones a lanzar, estrategias de publicidad asertiva, estudio permanente de las necesidades de los clientes, innovación y desarrollo de productos, rediseño constante de los procesos comerciales y publicitarios, entre otros.

Estudio Técnico para la Producción y Comercialización de la Mermelada Dietética de Mango

Ubicación del Negocio

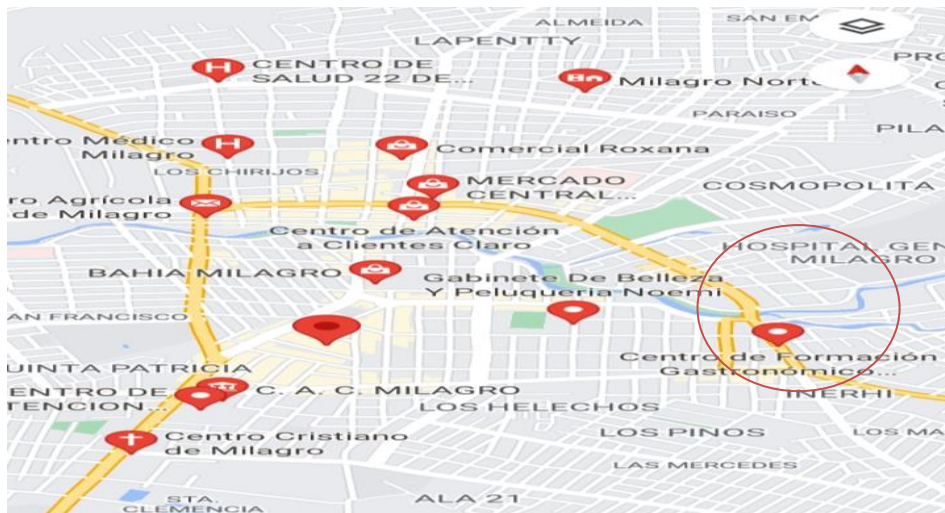
Este estudio se realiza en Cantón Milagro donde tendrá como fin implementar y ver el rendimiento de este negocio.

Macro localización

El proyecto se desarrollará físicamente en el cantón Milagro, provincia del Guayas, Ecuador.

Figura 10

Localización del Proyecto



Fuente: Google Maps. Elaborado por: La Autora, 2022

Requerimiento Técnico

Se presenta en detalle el requerimiento de infraestructura y equipos necesarios para la elaboración de mermelada dietética a base de Mango “Tommy Atkins” en el cantón Milagro.

Equipos para utilizar:

- Marmitas Industriales
- Esterilizadores
- Cocedores eléctricos
- Bandejas
- PH metro
- Despulpadora
- Lavadora de frutas
- Mesa de trabajo de acero
- Cocina industrial
- Termómetro digital
- Balanza
- Maquina selladora

Equipos de oficina y cómputo

- Escritorios
- Sillas
- Computadoras

Implementos de trabajo

- Mandiles
- Mascarillas
- Guantes

Personal de trabajo

- Gerente

- Jefe comercial
- Operadores
- Asistente financiero
- Contador

Organigrama

Nuestra Empresa contará con un organigrama donde estarán las personas que la integran. (Ver Apéndice N°1)

Tamaño del Proyecto

Los recursos para la producción dentro proyecto durante el periodo de función, donde se visualizará la cantidad de maquinarias, equipos e insumos.

Se tomará en cuenta el nivel de inversión y los costos, donde tendrá como resultado la estimación de la rentabilidad para poder implementarlo.

A continuación, se visualiza el plano propuesto, se identifica el lugar del negocio, en el cual se divide: el área de administración, área de producción, área de almacenamiento.

Figura 11
Tamaño del proyecto



Elaborado por: La Autora, 2022

Procesos Productivos de la Mermelada Dietética de Mango “Tommy Atkins”

Es importante considerar previo a la producción de mermelada dietética, ciertos parámetros y rangos de contenido nutricional que se deben contemplar tales como:

- Contar con sólidos solubles con menos del 38% de participación,
- Mantener un pH de 2,7-3,7
- Preservantes como el ácido sórbico y sus sales,
- Participación del ácido benzoico (E 210) y sus sales,
- Inclusión de endulcorantes permitidos como el sorbitol, manitol, sacarina y acesulfame-k,
- El producto debe contar con una consistencia semisólida o de gel, Figura N°12
- Contar con un aspecto semitransparente o no transparente,
- Adecuada relación de dulzor natural y acidez en la mezcla.

Figura 12

Consistencia de la Mermelada Dietética de Mango

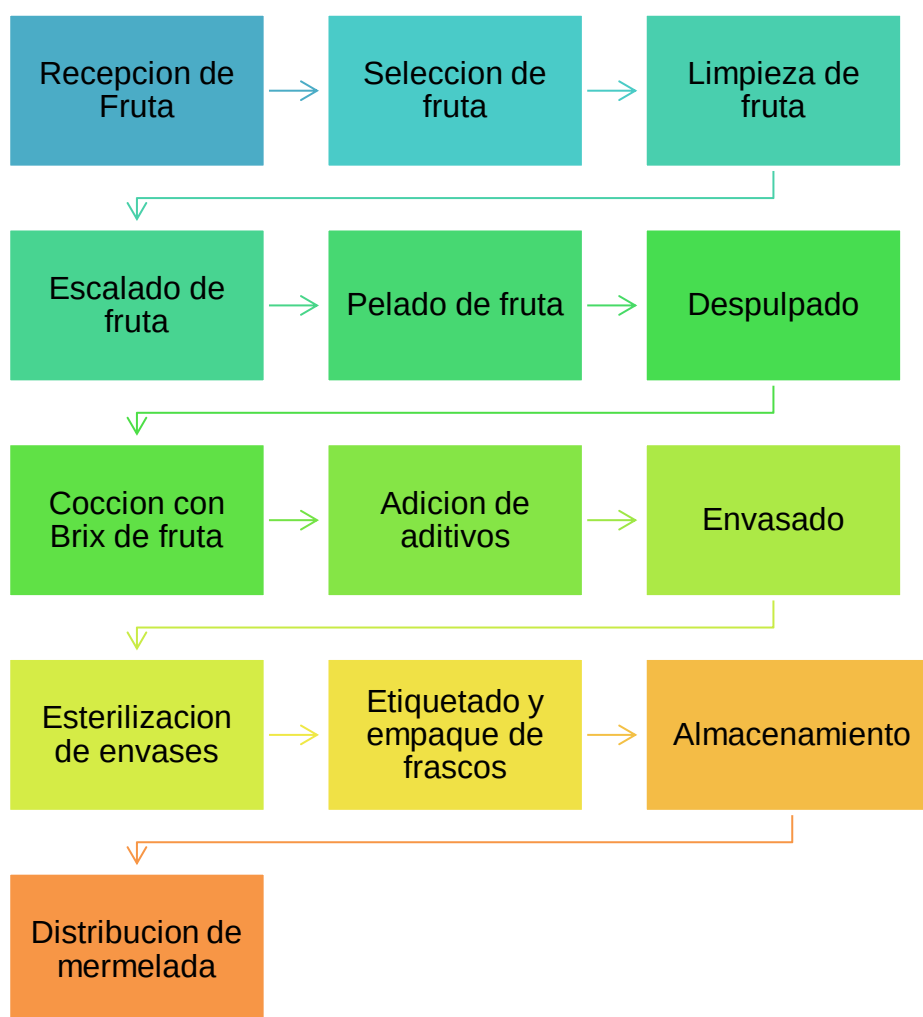


Elaborado por: La Autora, 2022

El proceso de producción de mermelada dietética de mango, aborda trece etapas por las que deben pasar los insumos y cada uno de los elementos que se requiere, las mismas que se presentan en la Figura 13 que se expone a continuación:

Figura 13

Diagrama de flujo-Proceso de Producción de Mermelada Dietética



Fuente: CIED

Elaborado por: La Autora, 2022

Proceso de Elaboración del Producto

Según los autores (Coronado Trinidad & Hilario Rosales, 2001) mencionan que las mermeladas dietéticas se elaboran con la pulpa del mango o zumo de

fruta concentrado que pasan por un proceso de cocción, con o sin agua; de la cual nacen productos derivados como las compotas y conservas. Por el cual para este proceso es muy importante saber cada paso para la realización de la mermelada ya que por medio de la normativa que tiene los aditivos y conservantes de estos alimentos, estos solos se deben adicionar hasta cierta cantidad ya que puede ser dañinos para la salud, por esta razón se debe seguir al pie de la letra las recomendaciones de la norma para realizar un producto limpio y sano para las personas.

Recepción de fruta

El Mango pertenece a la variedad Tommy Atkins y se la adquiere en la Provincia del Guayas de las fincas y haciendas, como las de San Vicente, San Nicolás KIBU S.A, Buenas Fe PLANTEIN S.A, entre otros, por ende para la elaboración de la mermelada dietética empezamos realizando lo que es el pesaje de las frutas.

Selección de fruta

Luego de realizar el pesaje del mango, seleccionamos las frutas sanas, en óptimo estado es decir en perfectas condiciones para su procedimiento.

Limpieza de fruta

Al terminar con el pesaje de fruta, en una lavadora y secadora de frutas procedemos a lavar o enjuagar la fruta obtenida en buenas condiciones.

Escaldado de fruta

En este punto lo que vamos hacer es sumergir la fruta en agua de 95°C durante 10 minutos, para poder eliminar microorganismos, suavizar la fruta según la Norma ISO 22000.

Pelado de fruta

Procedemos a pelar la fruta es decir retirar la cascara, luego procedemos a separar la pulpa y la cascara.

Despulpado

Luego de separar la cascara y la semilla de la pulpa procedemos a pesar la pulpa obtenida, por el cual el 70% de la pulpa se licua y el 30% se corta en trozos pequeños

Cocción con brix de fruta

La mezcla se calienta durante 10 min en una marmita semi industrial y se continúa con el calentamiento hasta alcanzar una lectura entre 55 y 58 °C.

Adición de aditivos

De acuerdo a las Normas Internacionales de los alimentos (Codex Alimentarius , 2020) indica que los productos como la miel, sirope de agave y otros productos más es una gran ayuda para realizar mermeladas dietéticas, por el cual para proceder empezamos añadiendo, el 75% sirope de agave también conocido como chawarmishki, o jarabe que es la sustancia liquida que contiene las plantas conocidas como el maguey, esto nos ayudara como componente endulzante, además el 25% restante adicionaremos cuando la pulpa este caliente mezclada con el agua al 0.1 % ácido cítrico 0.5, pectina 0.5, citrato de sodio 1% y 0.1 saborizante de fruta, de acuerdo con el medidor pH metro.

Esterilización de envases

Tomamos una cantidad de frascos sin producto para poner en la esterilizadora, es una técnica física de conservación de alimentos herméticamente en un recipiente y sometidos a temperaturas elevadas durante un tiempo para destruir al completo sus microorganismos.

Envasado

Una vez que la mermelada alcance los sólidos solubles preestablecidos se procede al envasado en frascos ya completamente esterilizados, dejando así que se enfríe por 24 horas.

Etiquetado y empaque de frascos

Así mismo procedemos a la puesta de las etiquetas y empaque en cajas de cartón con separadores por 12 unidades, cerradas y selladas con el fin de hacer control de plagas según las normas alimentarias.

Almacenamiento

Procedemos con el almacenamiento a temperatura ambiente en cajas de cartón que contienen 12 unidades cada una y apiladas máximo en 3 cajas por fila.

Distribución

Por ultimo procedemos a organizar las cajas en camión para realizar la comercialización o distribución del producto hacia su destino final que es el cliente.

Comercialización de la Mermelada Dietética

El proceso de comercialización de mermelada dietética de mango, puede abordar tres tipos de canales de venta, entre las que podemos mencionar las siguientes:

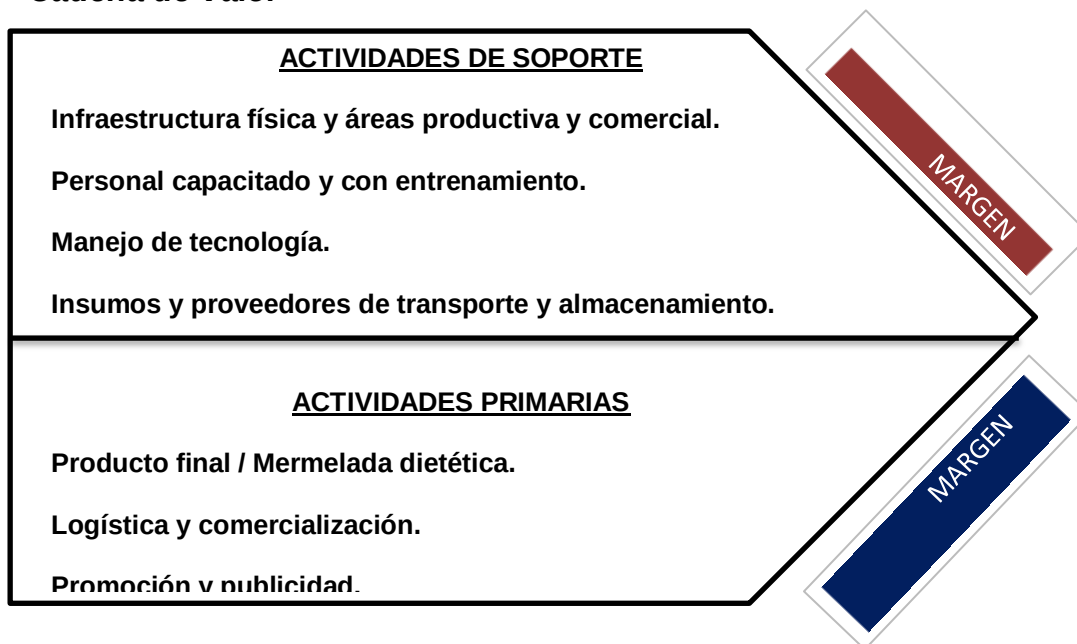
1. El canal directo desde la fábrica de mermelada hacia el consumidor final, el cual podemos citar a la venta del producto a través de redes sociales.
2. El canal desde la fábrica de mermelada hacia el punto de venta detallista y luego al consumidor final, sean estas las tiendas de barrio o minimarkets.
3. El canal desde la fábrica de mermelada hacia el mayorista, luego al punto de venta detallista y luego al consumidor final. El mayorista se la considera a la empresa que distribuye el producto a través de una red de distribución de puntos detallistas que ellos manejan.

Cadena de Valor

La herramienta estratégica de la Cadena de Valor sirve para tener diseñado la estructura de necesidades de la empresa o del proyecto a desarrollar, con el fin de tomar decisiones o diseñar propuesta para contar con todos los requerimientos completos para enfrentar las diferentes situaciones.

Figura 14

Cadena de Valor



Elaborado por: La Autora, 2022

En la Figura 12 se describen las actividades de soporte con las que cuenta y maneja la empresa, siendo estas: la infraestructura física y áreas productivas, el personal idóneo y capaz para ejercer las funciones, la tecnología de punta para la actividad y los insumos a través de los proveedores que fueron seleccionados minuciosamente previo a su contratación.

Actividades de Soporte

Infraestructura

Se requiere 1 oficina donde operen los departamentos administrativos y los operativos, además de la zona productiva y bodega.

Personal Capacitado

Entre los elementos requeridos de mayor importancia, es la capacitación permanente que se realiza al personal operativo y directivo de la empresa, bajo temas planificados luego de haber realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación por parte de talento humano.

Tecnología

Con respecto a la tecnología que requiere el proyecto propuesto, se contempla la adquisición de equipos, tanto para el personal de campo como atender a los clientes.

Abastecimiento

En relación al abastecimiento, el proyecto requiere la selección y evaluación permanente de los proveedores en sus diferentes líneas, sobre la calidad de los insumos y la atención brindada, con el fin de siempre estar abastecidos de cualquier requerimiento, sea productivo, administrativo o logístico.

Actividades Primarias

Logística

La logística y toda la red operativa interna como externa, está diseñada para dar solución según la planificación por parte de la dirección en temas productivos, de almacenamiento y de dotación en el mercado.

Promoción y publicidad

El proyecto cuenta con un plan de mercadeo y comercial, con el fin de contar siempre con información del micro y macroentorno, para el análisis y desarrollo de las estrategias. Ambas están alineadas a generar ventas, pero la de mercadeo apunta a fortalecer la imagen y posicionar la marca en el mercado analizado, y las estrategias comerciales están direccionadas a operar de manera

eficiente la gestión comercial, desde la contactación con los clientes, hasta la entrega de los productos y su seguimiento, en el ámbito de distribución, y por el lado de consumidores, su misión es satisfacer a los clientes, tanto en calidad, como en cantidad y disponibilidad.

Matriz FODA

Es la herramienta estratégica por excelencia y sirve para levantar las características internas de la empresa y las externas del mercado, con el fin de combinarlas y generar estrategias ajustadas al requerimiento, sean estas comerciales o de mercadeo.

Factores Internos

Los elementos internos se levantaron con entrevistas y encuestas, las que permiten identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, las mismas que se presentan a continuación:

Fortalezas

- Actualmente tiene proveedores de calidad.
- Maneja personal idóneo para la producción listo para su contratación,
- Cuenta con el knowHow para administrar un negocio de este tipo,
- Cuenta con el diseño de la red de distribución y comercialización.

Debilidades

- No tiene planificado realizar investigación de mercado,
- No cuenta con sitio web o publicaciones orgánicas por redes sociales,
- No cuenta con el plan comercial y de promoción,
- El plan no cuenta con indicadores de cumplimiento y/o medición de resultados.

Factores Externos

Los criterios que conforman los Factores Externos se obtuvieron mediante la revisión documental provenientes de investigaciones secundarios, entre los que citamos las oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Insumos en el mercado a bajo costo para la producción,
- Incremento constante de la demanda de mermelada en el cantón Milagro,
- Canales de promoción y publicidad digitales a bajo costo.
- Red de distribución y comercialización a través de cadenas de supermercados.

Amenazas

- Participación en crecimiento de la competencia.
- Aumento de las actividades en la web por los competidores.
- Precios de productos competidores bajos.

Estrategias

El desarrollo de las propuestas o estrategias, nacen de la combinación de características internas con las externas que se describen o detallan en el FODA, las mismas que fueron levantadas a nivel interno y externo de la empresa en estudio.

Estrategias FO

Las estrategias FO se conforman del análisis de características internas como las fortalezas con características externas como las oportunidades.

- Mejorar las relaciones con los proveedores para mantener las tarifas de los insumos a bajo costo.
- Mantener estándares de calidad del producto para aumentar el número de consumidores.
- Desarrollar estudios de mercado para identificar los canales de comunicación digital ideales para el producto

- Mantener alianzas estratégicas con cadenas de supermercados para distribuir los productos a través de sus agencias.

Estrategias FA

Las estrategias FA se conforman del análisis de características internas como las fortalezas con características externas como las amenazas.

- Mantener la calidad de los productos para siempre ser reconocido por la calidad como "Superior" frente a la competencia.
- Incrementar la inversión de la publicidad y promoción en los medios digitales.
- Fortalecer la interacción y la practicidad del sitio web y de la landing page.
- Implementar estrategias promocionales en los puntos de venta bajo el formato Merchandising.

Estrategias DA

Las estrategias DA se conforman del análisis de características internas como las debilidades con características externas como las amenazas.

- Desarrollo del plan operativo para levantar información permanente del mercado.
- Revisión permanente de los PVP de la competencia para medir competitividad
- Invertir en publicidad y promoción digital, sea esta orgánica y pautaada.

Estrategias DO

Las estrategias DO se conforman del análisis de características internas como las debilidades con características externas como las oportunidades.

- Invertir en investigación de mercados (Micro y Macroentorno)
- Desarrollar la web site y landing page.
- Diseñar estrategias de regalías con los puntos de venta y promocionales hacia los consumidores finales.

Tabla 2
MATRIZ FODA

INTERNO / EXTERNO	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
	Insumos a bajo costo para la producción, Incremento constante de la demanda de mermelada en el cantón Milagro, Canales de promoción y publicidad digitales a bajo costo. Red de distribución y comercialización a través de cadenas de supermercados.	Importante ascenso del número de marcas competidoras, Incremento de la inversión en publicidad digital por parte de la competencia, Tarifas de la competencia por debajo de la media del mercado.
<u>FORTALEZAS</u>	<u>FO</u>	<u>FA</u>
Cuenta con listado de proveedores potenciales y con tarifas competitivas, · Cuenta con personal calificado para la producción listo para su contratación, Cuenta con el knowHow para administrar un negocio de este tipo, Cuenta con el diseño de la red de distribución y comercialización.	Mejorar las relaciones con los proveedores para mantener las tarifas de los insumos a bajo costo. Mantener estándares de calidad del producto para aumentar el número de consumidores. Desarrollar estudios de mercado para identificar los canales de comunicación digital ideales para el producto Mantener alianzas estratégicas con cadenas de supermercados para distribuir los productos a través de sus agencias.	Mantener la calidad de los productos para siempre ser reconocido por la calidad como "Superior" frente a la competencia. Incrementar la inversión de la publicidad y promoción en los medios digitales. Fortalecer la interacción y la practicidad del sitio web y de la landing page. Implementar estrategias promocionales en los puntos de venta bajo el formato Merchandising
<u>DEBILIDADES</u>	<u>DO</u>	<u>DA</u>

No tiene planificado realizar investigación de mercado,	Invertir en investigación de mercados (Micro y Macroentorno)	Desarrollo del plan operativo para levantar información permanente del mercado.
No cuenta con sitio web o publicaciones orgánicas por redes sociales,	Desarrollar la web site y landing page.	Revisión permanente de los PVP de la competencia para medir competitividad.
No cuenta con el plan comercial y de promoción,	Diseñar estrategias de regalías con los puntos de venta y promocionales hacia los consumidores finales.	Invertir en publicidad y promoción digital, sea esta orgánica y pautaada.
El plan carece de indicadores que midan la gestión promocional y comercial.	Estructurar un cuadro de mando integral con indicadores de cumplimiento.	

Elaborado por: La Autora, 2022

Tabla 3

Valoración de la MATRIZ FODA

ESTRATEGIAS - Matriz FODA	PONDERACIÓN POR PRIORIDAD			
	A	B	C	TOT
Mejorar las relaciones con los proveedores para mantener las tarifas de los insumos a bajo costo.	89%	11%		100%
Mantener estándares de calidad del producto para aumentar el número de consumidores.	95%	5%		100%
Desarrollar estudios de mercado para identificar los canales de comunicación digital ideales para el producto	75%	16%	9%	100%
Mantener alianzas estratégicas con cadenas de supermercados para distribuir los productos a través de sus agencias.	85%	15%		100%
Mantener la calidad de los productos para siempre ser reconocido por la calidad como "Superior" frente a la competencia.	95%	5%		100%
Incrementar la inversión de la publicidad y promoción en los medios digitales.	87%	10%	3%	100%

Fortalecer la interacción y la practicidad del sitio web y de la landing page.	85%	11%	4%	100%
Implementar estrategias promocionales en los puntos de venta bajo el formato Merchandising	79%	12%	9%	100%
Invertir en investigación de mercados (Micro y Macroentorno)	75%	16%	9%	100%
Desarrollar la web site y landing page.	85%	10%	5%	100%
Desarrollo del plan operativo para levantar información permanente del mercado.	86%	8%	6%	100%
Revisión permanente de los PVP de la competencia para medir competitividad.	90%	10%		100%
Invertir en publicidad y promoción digital, sea esta orgánica y pautaada.	90%	8%	2%	100%

Elaborado por: La Autora, 2022

En la Tabla 3 se presenta la valoración de las estrategias que conforman la Matriz FODA, es una actividad previa a la elaboración de la Matriz de Riesgos, donde se ponderan el peso de cada una de las estrategias desarrolladas a través de esta herramienta para identificar la importancia y necesidad de cada una, siendo la calificación A la de mayor significancia por la puntuación superior al 75%.

Matriz de Riesgos

Las estrategias de mayor puntaje pasan a ser parte de la Matriz de Riesgos, la cual es una herramienta estratégica a nivel de la gerencia, que tiene como fin identificar las estrategias de mayor importancia para la empresa en estudio, con el fin de escoger sólo para la ejecución del plan de producción y de mercadeo a las que son relevantes para el estudio.

Las estrategias que nacen en el FODA donde en la matriz de Riesgos se les da una valoración del 1 al 3, realizadas por parte de los directivos de la empresa en estudio. A través de la herramienta del grupo focal se analizó cada

estrategia la cual fue calificada por el directorio y sus resultados se presentan en la Tabla 3 que se presenta en este bloque.

Las estrategias con calificación de 1 pasan a ser parte del plan de producción y mercadeo. Las estrategias de calificación 2 serán consideradas para un futuro a mediano plazo, pero no ingresan en los planes indicados. Las estrategias de calificación 3 no pasan el proceso.

Para producción

- Mejorar las relaciones con los proveedores para mantener las tarifas de los insumos a bajo costo.
- Mantener estándares de calidad del producto para aumentar el número de consumidores.

Tabla 4

Matriz de Riesgos

ÁREA	RIESGO	1	2	3
Producción	Mejorar las relaciones con los proveedores para mantener las tarifas de los insumos a bajo costo.	X		
	Mantener estándares de calidad del producto para aumentar el número de consumidores.	X		
	Mantener la calidad de los productos para siempre ser reconocido por la calidad como "Superior" frente a la competencia.	X		
	Fortalecer la interacción y la practicidad del sitio web y de la landing page.		X	
Mercadeo y ventas	Implementar estrategias promocionales en los puntos de venta bajo el formato Merchandising	X		
	Invertir en investigación de mercados (Micro y Macroentorno)	X		

Incrementar la inversión de la publicidad y promoción en los medios digitales.	X	
Desarrollar estudios de mercado para identificar los canales de comunicación digital ideales para el producto	X	
Mantener alianzas estratégicas con cadenas de supermercados para distribuir los productos a través de sus agencias.		X
Diseñar estrategias de regalías con los puntos de venta y promocionales hacia los consumidores finales.	X	
Revisión permanente de los PVP de la competencia para medir competitividad.	X	
Invertir en publicidad y promoción digital, sea esta orgánica y pautaada.	X	

Elaborado por: La Autora, 2022

Para mercadeo y Ventas

- Fortalecer la interacción y la practicidad del sitio web y de la landing page.
- Implementar estrategias promocionales en los puntos de venta bajo el formato Merchandising
- Invertir en investigación de mercados (Micro y Macroentorno)
- Incrementar la inversión de la publicidad y promoción en los medios digitales.
- Mantener alianzas estratégicas con cadenas de supermercados para distribuir los productos a través de sus agencias.
- Diseñar estrategias de regalías con los puntos de venta y promocionales hacia los consumidores finales.
- Revisión permanente de los PVP de la competencia para medir competitividad.

Plan de estrategias: Área Producción

Tabla 5

Plan de estrategias para el Área: Producción

Área	Estrategias	Actividades a desarrollar	Tiempo tentativo de Ejecución
Producción	Mejorar las relaciones con los proveedores para mantener las tarifas de los insumos a bajo costo.	Mantener reuniones constantes para fijar los precios de los insumos	Trimestral
	Mantener estándares de calidad del producto para aumentar el número de consumidores.	Manejar el sistema de producción bajo el modelo de Calidad Total de kaizen	Diario
	Mantener la calidad de los productos para siempre ser reconocido por la calidad como "Superior" frente a la competencia.	Manejar el sistema de producción bajo el modelo de Calidad Total de kaizen	Diario

Elaborado por: La Autora, 2022

Las estrategias planteadas en el FODA Cruzado y seleccionadas a través de la Matriz de Riesgos, son las que pasan a conformar el Plan de estrategias para las áreas de producción, mercadeo y ventas. Para ello, se seleccionan las estrategias de mayor puntuación (calificación A) para desarrollar las actividades y los tiempos de ejecución, así como se presenta en la Tabla 5.

Plan de estrategias: Área Mercadeo y Ventas

Tabla 6

Plan de estrategias para las Áreas: Promoción y Comercialización

Área	Estrategias	Actividades a desarrollar	Tiempo tentativo de Ejecución
Mercadeo y ventas	Implementar estrategias promocionales en los puntos de venta bajo el formato Merchandising	Diseñar material visual para colocar en los Puntos de venta	Semestral

Invertir en investigación de mercados (Micro y Macroentorno)	Planificar y presupuestar el cronograma de actividades de investigación de mercado.	Mensual
Incrementar la inversión de la publicidad y promoción en los medios digitales.	Pautar en facebook e instagram	Semanal
Desarrollar estudios de mercado para identificar los canales de comunicación digital ideales para el producto	Determinar y estudiar el perfil del cliente objetivo, sectorización, horarios y preferencia.	Mensual
Diseñar estrategias de regalías con los puntos de venta y promocionales hacia los consumidores finales.	Definir promociones para los puntos de venta o distribuidores	Bimensual
Revisión permanente de los PVP de la competencia para medir competitividad.	Realizar seguimiento a las acciones de las marcas competidoras.	Mensual

Elaborado por: La Autora, 2022

La matriz está desglosada bajo un orden estratégico, que va desde las áreas a atender, las estrategias que se proponen, las actividades que se deben realizar para dar cumplimiento a cada estrategia planteada y los tiempos de ejecución. Cada estrategia seleccionada a través de validaciones contiene actividades operativas a desarrollar, con sus tiempos de ejecución.

Cuadro de Mando Integral

En la Tabla 7 se presenta el Cuadro de Mando Integral o también conocido como BSC, la cual contiene todas las actividades o acciones a cumplir para dar cumplimiento a las estrategias planteadas y están incluidos los indicadores de control de avances de cada actividad.

Es importante resaltar que los indicadores deben dar respuesta a las actividades propuestas, que midan su correcto cumplimiento en los tiempos

presentados, y que estos estén definidos a cada área en estudio, siendo estas las de producción y mercadeo.

Los indicadores son fórmulas que incluyen los elementos realizados o ejecutados divididos para los elementos planificados o presupuestados. Los primeros son los que se realizaron en el tiempo de análisis. Su respuesta se presenta de manera porcentual.

Generalmente los empresarios siempre se cuestionan porque es necesario mejorar los indicadores, si por lo general con los financieros, es suficiente, dejando fuera otros aspectos. Por tal motivo, las empresas apuntan en diseñar indicadores que tengan la posibilidad de asegurar el rumbo que toma una empresa de manera futura, en la cual, si las empresas han de sobrevivir y tener prosperidad con la competencia de la era informática, han de hacer uso de sistemas de medición y gestión.

Tabla 7

Cuadro de Mando Integral

Área	Actividades a desarrollar	Indicador
Producción	Mantener reuniones constantes para fijar los precios de los insumos	# reuniones ejecutadas / # reuniones planificadas
	Manejar el sistema de producción bajo el modelo de Calidad Total de kaizen	Modelo de Kaisen implementado con procesos de control en cada fase productiva
Mercadeo y ventas	Diseñar material visual para colocar en los Puntos de venta	# PV con material impreso colocado / # total de PV
	Actividades de investigación de mercado.	# actividades ejecutadas / # actividades planificadas
	Pautar en facebook e instagram	# pautas publicadas / # pautas planificadas

Determinar y estudiar el perfil del cliente objetivo, sectorización, horarios y preferencia.	# estudios realizados / # estudios planificados
Definir promociones para los puntos de venta o distribuidores	# promociones comunicadas / # promociones planificadas
Realizar seguimiento a las acciones de las marcas competidoras.	# estudios realizados / # estudios planificados

Elaborado por: La Autora, 2022

El Cuadro de Mando Integral se la conoce por ser una estructura coherente, sobre la estrategia del negocio, mediante los objetivos que están claramente definidos y relacionados entre sí y se los mide con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de las metas que se determinaron y respaldaron por el grupo de proyectos.

Análisis Financiero para Determinar la Factibilidad del Proyecto para la Producción y Comercialización de la Mermelada Dietética.

Para el desarrollo del estudio técnico y financiero, se presenta el levantamiento de todo el requerimiento de activos, de infraestructura, de tecnología, de talento humano, costos y gastos, y temas en general, donde se presenta en detalle en las tablas que se muestran a continuación. En relación a los activos fijos, revisando el criterio de empresa que manejará proyectos de marketing digital y la distribución se manejará a través de supermercados en su mayoría. El requerimiento de materiales y equipos se encuentra detallado en la Tabla N°8, donde se describe el tipo del material, las cantidades a necesitar para el inicio de las operaciones, el precio unitario de cada rubro y el valor total por ítem. El monto a invertir se presupuestó en \$21,086 dólares americanos.

Tabla 8

Activos No Corrientes – Equipos y tecnología

Equipos y muebles	#	CU	CT	% DEPRECI A.	DEPRE CIAC. ANUAL	VALOR EN LIBROS
Marmitas Industriales	4	\$230	\$920	33%	\$304	\$616
Esterilizadores	2	\$600	\$1.200	33%	\$396	\$804
Cocedores Eléctricos	3	\$320	\$960	33%	\$317	\$643
Bandejas	8	\$25	\$200	33%	\$66	\$134
pH Metro	4	\$100	\$400	33%	\$132	\$268
Despulpadora	5	\$130	\$650	33%	\$215	\$436
Lavadora de Fruta	3	\$350	\$1.050	33%	\$347	\$704

Mesa de trabajo Acero	8	\$300	\$2.400	33%	\$792	\$1.608
Cocina industrial	2	\$1.500	\$3.000	33%	\$990	\$2.010
Termómetro digital	4	\$14	\$56	33%	\$18	\$38
Balanza	4	\$85	\$340	33%	\$112	\$228
Maquina selladora	8	\$900	\$7.200	33%	\$2.376	\$4.824
Escritorio	4	\$250	\$1.000	33%	\$330	\$670
Sillas	12	\$35	\$420	33%	\$139	\$281
Computadoras	3	\$430	\$1.290	33%	\$426	\$864
TOTAL			\$21.086		\$6.958	\$14.128

Elaborado por: La Autora, 2022.

Siguiendo el criterio de Activos No Corrientes, específicamente de equipos y tecnología, los rubros están destinados totalmente a la compra de muebles, equipos computarizados, impresoras y el software a necesitar para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.

Como resumen del primer bloque, los útiles de oficina corresponden a \$450,0 del total de activos no corrientes, mientras que los equipos tecnológicos y muebles alcanzan los \$21,086 dólares americanos, así como se visualiza en la Tabla N°9 que se presenta a continuación. .

Tabla 9**Total Activos No Corrientes**

Detalle	Valor Total	% Depreciación	Depreciación Anual	Valor en libros
Útiles de Oficina	\$ 450	\$ -	\$ -	\$ 450
Equipos y muebles	\$ 21.086	\$ 0	\$ 7.028	\$ 14.058
Total Activos No Corrientes	\$ 21.536	\$ 0	\$ 7.028	\$ 14.508

Elaborado por: La Autora, 2022.

Con respecto al talento humano requerido para el desarrollo de los planes propuestos, se requiere un gerente en la empresa, un jefe comercial, operadores, un asistente financiero y un contador. El ejecutivo de mayor valor es el gerente del proyecto el cual recibe un total en el año de \$11.866 dólares, representando el 27,6% del total. (Ver Apéndice N°2)

Tabla 10**Talento Humano – Beneficios Sociales**

Cargo	No. de persona l	Total anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Beneficios Sociales netos
Gerente	1	\$ 11.866	\$ 1.000	\$ 400	\$ 494	\$ 1.894
Jefe Comercial	1	\$ 8.662	\$ 730	\$ 400	\$ 361	\$ 1.491
Operador	8	\$ 13.198	\$ 3.360	\$ 400	\$ 4.399	\$ 8.159
Asist. Financiera	1	\$ 4.984	\$ 420	\$ 400	\$ 208	\$ 1.028
Contador	1	\$ 4.153	\$ 350	\$ 400	\$ 173	\$ 923
TOTAL	12	\$ 42.863	\$ 5.860	\$ 2.000	\$ 5.635	\$ 13.495

Elaborado por: La Autora, 2022.

El desembolso programado con respecto a beneficios sociales netos en el año asciende a \$42.863 por año. Con respecto a las vacaciones, se proyectan pagar montos por \$5.635 y por décimo tercer y décimo cuarto sueldo los valores proyectados son de \$5.860 y \$2.000,0 dólares, así como se visualiza en la Tabla N°10.

Tabla 11**Gastos de Promoción y Ventas**

Actividades a desarrollar	Inversión (\$)
Diseñar material visual para colocar en los Puntos de venta	\$1.500
Pautar en Facebook e Instagram	\$3.000
Estudios de mercados (clientes, competidores, demanda, tendencias)	\$2.500
Promociones para los puntos de venta o distribuidores	\$3.600
TOTAL	\$10.600

Elaborado por: La Autora, 2022.

Con respecto a los Gastos de presenta desglosado en promocionales y de ventas, y por concepto de gastos administrativos. El monto total del rubro por concepto de promoción y ventas asciende a \$10.600,0 de los cuales el 33,7% corresponde a las promociones que se manejarán con los puntos de venta. Además, con respecto a temas publicitarios que se destinarán principalmente a pautas pagadas en redes sociales, siendo el monto total destinado de \$3.000 en el año a ser invertido a través de Facebook e Instagram, así como se visualiza en la tabla N°11. Finalmente, es importante mencionar que todas las aplicaciones o redes presentadas (excepto Dominio), son contratadas de manera mensual con un valor económico perfectamente cotizado en el mercado.

Tabla 12**Gastos Administrativos**

Rubro	Valor Mensual	Valor Anual
Electricidad	\$ 110,00	\$ 1.320,00
Agua potable	\$ 80,00	\$ 960,00
Servicio de Internet	\$ 55,00	\$ 660,00
Teléfono oficina	\$ 30,00	\$ 360,00
Celular corporativo	\$ 35,00	\$ 420,00
TOTAL	\$ 310,00	\$ 3.720,00

Elaborado por: La Autora, 2022.

Por su parte el 46,6% representa los valores que se destinan a gastos en servicios básicos, los cuales ascienden a \$2.820,0. En este rubro el monto de mayor relevancia corresponde al pago de energía eléctrica, el cual participa con el 35,4% de este rubro con el monto de \$1.320,0 dólares americanos, así como se visualiza en la Tabla N°12.

Tabla 13

Proyección de Ingresos

Demanda Insatisfecha (unidades)	Años	% crecimiento	Producción (unidades)	Participación frente a la DI (%)
93.559	2022		18480	19,75%
	2023	1,5%	18757	20,05%
	2024	1,5%	19039	20,35%
	2025	1,5%	19324	20,65%
	2026	1,5%	19614	20,96%

Elaborado por: La Autora, 2021.

En relación a la proyección de ingresos económicos a percibir al largo de los próximos cinco años, se presenta su desglose en: participación de mercado (porcentaje) y en ingresos en dólares. El primer elemento mencionado es la captación anual de una parte del mercado demandante de este servicio, el cual en el segundo año inicia con el 1,5% del total exigido por el mercado, cerrando en el 2026 con el 20,96% de participación, así como se presenta en la Tabla N°13.

Tabla 14

Inversión

Inversión	\$	
Activos No Corrientes	\$ 21.536,00	
Costos Publicitarios	\$ 10.600,00	
Gastos Mano de obra y beneficios	\$ 3.720,00	
	\$ 56.358,48	
Total Inversión	\$ 92.214,48	100%
Aporte Accionistas	\$ 20.000,00	22%

	\$	
Valor a financiar	72.214,48	78%
Elaborado por: La Autora, 2022.		

En la tabla N°14 se presenta el cálculo de la Inversión requerida en el presente proyecto, se sumaron todos los valores a invertir, tanto para costos fijos como variables. Bajo este criterio se calculó el Total del capital de trabajo, el cual asciende a \$ 92.214,48, de los cuales el 62,0% corresponde a los gastos de mano de obra y beneficios que específicamente son los relacionados a talento humano y los beneficios de Ley.

Tabla 15

Amortización del financiamiento

		\$		
PRESTAMO		72.214,48		
TASA DE INTERÉS DE				
CRÉDITO		10,30%	BAN ECUADOR	
Años	Capital	Amortización Principal	Interés	Anualidad constante
0	\$72.214,48			
1	\$60.456,36	-\$11.758,13	-\$7.438,09	-\$19.196,22
2	\$47.487,14	-\$12.969,21	-\$6.227,00	-\$19.196,22
3	\$33.182,10	-\$14.305,04	-\$4.891,18	-\$19.196,22
4	\$17.403,64	-\$15.778,46	-\$3.417,76	-\$19.196,22
5	\$0,00	-\$17.403,64	-\$1.792,58	-\$19.196,22
Total	\$0,00	-\$72.214,48	-\$23.766,60	-\$95.981,09

Elaborado por: La Autora, 2022.

Con respecto a los Activos No Corrientes dentro de la Inversión total, estos representan el 22,2% registrando un monto de \$20.220,0 siendo este el segundo rubro de mayor importancia. Como dato adicional, los accionistas inyectarán al proyecto un capital propio de \$20.000,0 dólares, los cuales aliviarán en parte el monto a financiar con la banca pública como BAN ECUADOR.

Es importante resaltar que el valor final a pagar, el cual incluye capital e intereses asciende a -\$95.981,09 del cual el 75,2% corresponde al pago

amortizado principal y la diferencia, el 24,8% son los intereses generados por el préstamo bancario.

Flujo de Caja

Se visualiza en detalle y de manera anual, todos los ingresos y egresos del proyecto, donde se considera: las utilidades antes de impuestos, el reparto de las mismas, los impuestos a pagar, la utilidad neta, la depreciación, la amortización del préstamo y su valor de desecho. (Ver Apéndice N° 3)

Todos los valores calculados están proyectados para cinco años de operaciones, comenzando con el año cero con una inversión de -\$152.473 dólares en negativo

Tabla 16

Flujo de Caja

TMAR	11,00%
TIR	15,81%
VAN	\$20.086,37
ROI	0,0052%

Elaborado por: La Autora, 2022.

Finalmente, los indicadores de análisis del presente proyecto son la TIR, el VAN y el ROI, donde al finalizar el análisis se llegan a los siguientes resultados:

La TIR alcanza una tasa del 15,81%, la cual es superior a la TMAR que es la tasa de referencia del proyecto (11,0%). Este resultado indica que el proyecto se presenta como rentable.

Adicionalmente el VAN resultante fue de \$20.086,37 al finalizar el quinto año, que, al ser un valor económico en positivo, determina que el proyecto es atractivo para la inversión.

Por último, se presenta el cálculo del ROI, el cual su valor final fue de 0,0052%, el cual determina que el proyecto alcanzará finalmente los niveles de utilidad esperados.

Análisis de Sensibilidad y de Riesgos

Adicionalmente, para comprobar los diferentes resultados que se pueden presentar para el presente proyecto, se realizaron tres análisis de sensibilidad y riesgo: el escenario moderado, el optimista y el pesimista.

Para el cálculo de los escenarios de sensibilidad, se consideraron la proyección de ingresos de la Tabla N°13.

Tabla 17
Escenario Optimista

PERIODO	flujo de caja	VALOR PRESENTE	FLUJO EFECTIVO ACUMULATIVOS
0	-\$152.473		
1	\$40.496	\$40.496	\$40.496
2	\$48.596	\$39.441	\$89.092
3	\$88.857	\$64.972	\$177.949
4	\$130.634	\$86.053	\$308.583
5	\$189.092	\$112.217	\$497.675
Valor Presente de la suma de flujos actualizados			
	\$343.179		
Valor Presente Neto VPN			
	\$35.751,9		
Tasa Interna de Retorno TIR			
	41%		

Elaborado por: La Autora, 2022.

En la Tabla N°18 Escenario Optimista es el que genera las ganancias proyectadas, donde en un futuro motivan a inversionistas por el cual se calcularon indicadores económicos, alcanzando un VPN de \$35.751,9, una TIR del 41% y un valor presente de la suma de flujos actualizados por \$343.179 presentándose como atractivo para la inversión.

Tabla 18
Escenario Pesimista

Periodo	Flujo Caja	Valor presente	Flujo Efectivo Acumulado
0	-\$152.473		
1	\$40.496	\$40.496	\$40.496
2	\$33.552	\$27.231	\$74.048
3	\$34.814	\$25.456	\$108.862
4	\$48.715	\$32.090	\$157.576
5	\$40.584	\$24.084	\$198.160
Valor Presente de la suma de flujos actualizados		\$149.357	
Valor Presente Neto VPN		- \$7.128,864	
Tasa Interna de Retorno TIR		9%	

Elaborado por: La Autora, 2022

Adicionalmente en la Tabla No.19 Escenario Pesimista es el que se contemplan las eventualidades de que, si la empresa se enfrentaría a una reducción del negocio, en este caso se calculó el escenario pesimista generando resultados con un VPN de - \$7.128,864, una TIR del 9% y un valor presente de la suma de flujos actualizados por \$149.357, esto quiere decir que el proyecto no es rentable.

Tabla 19
Escenario Moderado

Periodo	Flujo Caja	Valor presente	Flujo Efectivo Acumulado
0	-\$152.473		
1	\$40.496	\$40.496	\$40.496
2	\$41.940	\$34.039	\$82.436
3	\$43.517	\$31.819	\$125.953
4	\$60.893	\$40.112	\$186.846
5	\$50.729	\$30.105	\$237.576
Valor Presente de la suma de flujos actualizados		\$176.572,5	
Valor Presente Neto VPN		\$20.086,4	
Tasa Interna de Retorno TIR		16%	

Elaborado por: La Autora, 2022

Adicionalmente en la Tabla No.20 Escenario Moderado se calculó generando resultados con un VPN de \$20.086,4, una TIR del 16% y un valor presente de la suma de flujos actualizados por \$176.572,5, esto quiere decir que el proyecto es rentable.

DISCUSIÓN

Para empezar a realizar el primer objetivo del proyecto que trata de la investigación de mercado se determinó, primero el mercado objetivo, donde realizamos encuestas y entrevistas para poder determinar las preferencias del cliente, también se calculó la demanda insatisfecha para la cantidad de producto a elaborar, además se realizó lo que es análisis PESTEL, análisis de las 5 fuerzas del PORTER para conocer la situación actual del Cantón y así obteniendo una similitud con Laguna (2020), donde en su trabajo de investigación tuvo como objetivo principal, la elaboración de un plan de negocios para una empresa productora de mermeladas y jaleas de frutas tropicales en la provincia de Tungurahua, en este trabajo se procedió a realizar un estudio de mercado, técnico, corporativo y financiero para lograr comprobar la aceptación del producto.

Al crear nuestra empresa dedicada a la elaboración de mermelada dietética se determinó un estudio técnico que incluyo los procesos operativos y los procesos para la creación del producto, análisis FODA, además se establecieron los integrantes que formaran parte de la empresa y el tipo de función que tendrá cada uno de ellos, por el cual se hizo una comparación con la investigación de Martínez (2012) donde determinó que la inclusión de una planta agroindustrial dedicada a la elaboración de mermeladas a base de mamey es una buena propuesta que impulsa oportunidades laborales por ello investigo sobre la industria de su producto y evaluó la competencia para detectar y atraer al cliente.

Finalmente, se menciona el estudio generado por Torres (2016) donde se realizó un plan de negocio con base a la comercialización de productos alimenticios, a partir de la fruta del mango puesto que este es una fruta tropical, el mismo que con su sabor dulce y su color ha logrado un impacto favorable alcanzando un VAN de \$78.910 sobre la inversión realizada, siendo este el indicador financiero que determina la factibilidad del proyecto. Estos resultados positivos coinciden con el plan financiero del presente estudio, ya que se alcanza un TIR de 18,99%, un VAN de \$25.127,85 y un ROI de 0,0006. Las cifras presentadas determinan que el actual proyecto para invertir en la producción y comercialización de la mermelada dietética es factible.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

Se concluye que la aceptación del mercado por el producto en estudio es del 85% para los consumidores de mermelada dietética, siendo la compra mensual la temporalidad de mayor demanda a través del canal de comercialización como las tiendas detallistas o tiendas de barrio.

Es importante concluir que el canal de mayor rotación de inventario, específicamente de este producto son los puntos de venta al detalle, donde la entrega se genera desde el fabricante hasta los puntos de venta de manera directa y sin distribuidores externos.

Se identificó en el mercado que el producto cuenta con competencia directa con mermeladas de bajo contenido de glucosa, por lo que, los directivos del presente proyecto deben enfocar sus presupuestos para el levantamiento de información permanente del mercado, especialmente a la competencia y determinar momentos críticos donde salta al mercado productos similares, sus promociones y precios de introducción.

Adicionalmente se evidencia la necesidad para el proyecto de planificar estratégicamente las acciones a seguir para el fiel cumplimiento de los objetivos planteados, donde se visualicen los responsables, metas y temporalidades de cada uno.

Como conclusión final se identifica la oportunidad de invertir en el proyecto debido a que sus cálculos financieros dan un VAN de \$25.127,85 al quinto año de operaciones y un TIR de 18,99% presentándose como atractivo para la inversión.

RECOMENDACIONES:

Inicialmente se recomienda la asignación permanente para estudios de mercado, donde se estudie dos participantes: a los competidores directos para entender las acciones con los nuevos y actuales productos, y a los consumidores para comprender sus gustos, preferencias y tendencias.

Adicionalmente se recomienda asignar presupuestos a publicaciones a través de marketing digital, específicamente a través de medios OTL, sean estos facebook, instagram, campañas de mailings y otras, con el fin de llegar de manera directa y menos costosa a los clientes actuales y potenciales.

Mantener la revisión permanente de las estrategias comerciales y promocionales a través de indicadores de gestión el cual esté estructurado a través de una herramienta estratégica como el balanced score card, el cual incluya la metas y los objetivos a alcanzar.

BIBLIOGRAFÍAS CITADAS

- Abreu, J. L. (2014). Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 9(3)195-204, 200-2001.
- Arciniegas Arcilla, L. (2013). Desarrollo del plan de marketing. *Revista Dircom*.
- BCE. (2021). *Indicadores Macroeconómicos*. Obtenido de Ecuador en cifras del BCE.: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Bóveda, J. E., Oviedo, A., & Luba Yakusik, A. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*. Productiva Servicio de Desarrolla Empresarial.
- Campos Medina, D. P., & Landazuri Fariño, L. N. (2019). *Formulacion y diseño de una planta productora de mermelada de araza empleando un edulcorante natural*. Milagro.
- Campoverde Tabara, R. D., & Lima Medina, A. L. (2017). Plan de negocios de la mermelada de jirón en Guayaquil y su futura exportación a España. *Universidad de Guayaquil*, 1-101.
- Castillo, E., & Vásquez, M. L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Revista Colombia Médica*, Vol. 34, N. 3, 164.167.
- Codigo de Produccion. (2014). *De los Incentivos para el Desarrollo Productivo*. lexis.
- Dávila, F. (2019). *Plan de Negocios para la elaboración de mermelada de Pitahaya en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/comercializacion-mermelada-guayaquil.html>
- De Mendivil, E. O. (2013). *Análisis del Entorno y Prospectiva*. Lulu.com.
- Dzul Escamilla, M. (2006). *Aplicacion Basica de los métodos científicos*. Diseño No-Experimental.
- Elías, J. (16 de Julio de 2015). *Análisis de Oferta y Demanda*. UCEMA.
- Fuentes Moreno, D. (2018). Análisis socioeconómico de la producción y comercialización de mango (*Mangúífera índica L.*) en dos zonas de la provincia del Guayas. *Universidad de Guayaquil*, 1-94.

- Goercke Villarreal, J. (2019). Plan de negocio, proyecto constructora BellaTerra en la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Visionario Digital*, 3(2), 173-191.
- Guerrero Hernández, G. (Junio de 2018). La producción del mango ecuatoriano. *Revista Perspectiva*.
- Haro García, A. (2018). Bienestar para disfrutar de la vida. *PULEVA*.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Pilar Bautista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera Garnica, V. M., & Lazo Suquinagua, J. M. (04 de Julio de 2014). "Estudio de factibilidad para la creacion dela empresa de produccion y comercializacion de Jeans, en la ciudad de Cuenca. Cuenca.
- Lagua Tubon, I. M. (2020). *Plan de negocios para la implementación de una empresa productora de mermeladas y jaleas de mezclas de frutas, ubicada en la provincia de Tungurahua*. Ambato.
- Leyton Castillo, A. J. (2019). Plan de negocios para la creación de una empresa de comunicación audiovisual para la prestación de servicios profesionales a las PYMES. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil*, 1-143.
- Lopez Gomez, E. (06 de Julio de 2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*.
- Martinez Leon, K. I. (2012). "Implementacion de una planta agroindustrial procesadora de Mermeladas de Mamey "Cartagena" en el canton Milagro. Milagro.
- Mazon Arevalo, L., Villao Burgos, D., Nuñez, W., & Serrano, L. (2017). Análisis de punto de equilibrio en la toma de decisiones de un negocio: caso Grand Bazar Riobamba –Ecuador. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 3(8), 14-24.
- Michaux, S. C., & Martin, L. B. (2016). Las 5 fuerzas de Porter. 50Minutos. es.
- Niño Gómez, O. (27 de Mayo de 2012). *Costo, volumen, precio y utilidad: dinámica del desempeño financiero industria confecciones infantiles*. Cali: Scielo.
- Orjuela Cordova, S., & Sandoval Medina, P. (2002). *Guia del Estudio de mercado para la evaluacion de proyectos*. Santiago.

- Otzen, T. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Obtenido de Sampling Techniques on a Population Study: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pérez, J., & Polis, G. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.
- Prieto Hurtado, C. A. (2010). Análisis Financiero. *Fundación para la Educación Superior San Mateo*, 1-45.
- Quito Guachamín, S. M., Amboya Lema, G. E., & Muñoz Salazar, M. V. (2018). Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur-este del Cantón Quito periodo 2018-2022. *Universidad Central del Ecuador*, 1-163.
- Rajimon, J. (12 de Enero de 2010). La economía y la función de producción en educación. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Rodríguez, L. M., Sánchez, E. C., & Penagos, J. P. (2019). Diagnostico Financiero De La Empresa Servicio De Vigilancia Boyacá Limitada. *Universidad Cooperativa De Colombia*, 1-41.
- Solano Narvaez, M. (2019). *Plan de Negocios para la elaboración de Jugos Naturales a base de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca*. Guayaquil.
- Sy Corvo, H. (2019). Análisis de la Demanda potencial. *Lifeder*.
- Tarira Rodríguez, A. (2018). Análisis de mercado para la producción de concentrado de mango en la ciudad de Guayaquil. *Universidad de Guayaquil*, 1-104.
- Torres Aguilar, N. (2016). *Plan de empresa para una productora de pulpa de mango en el municipio de Coello, Tolima*. Bogota: Universidad de La Salle Ciencia Unisalle.
- Vinueza Calderón, J. C., Oviedo Esparza, J. I., Maldonado Chávez, D. F., & Ramírez Salas, A. E. (2021). Plan Estratégico que Adoptan las Empresas Ecuatorianas en Tiempos de Pandemia. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*.
- Vizcarra, N. L., Santiago, G. V., Mayorquin, F. P., & Rocío, G. (2012). Factores del micro-entorno y permanencia.

Zoraima Aurelia, D., & Morales, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta - Magdalena, Colombia-. *Universidad EAN*.

ANEXOS

Anexo N°1: Cuadro de Operacionalización de Variables

VARIABLE		DEFINICIÓN	TIPO DE MEDICIÓN E INDICADOR	TECNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	RESULTADOS ESPERADOS
VARIABLE DECISOR A	Valor Actual Neto	Es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Actual Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico.	Medición cuantitativa en dólares (\$) USD)	Mediante VPN	Análisis de rentabilidad del proyecto.
	(VAN)	Financiero: maximizar la inversión y a su vez permite determinar si dicha inversión permite incrementar o reducir el valor de las PYMES.			

Elaborado por: La Autora 2022

Anexo No.2: Formato de la Encuesta

El objetivo de la presente encuesta es obtener la información del cantón Milagro. Por ello se necesita llenar la información requerida bajo el siguiente instructivo.

Dimensión: Optimización Comercial

N.	Preguntas
1	¿Consume usted mermelada? Sí ☐ NO ☐
2	¿Consume usted mermelada dietética? Sí ☐ NO ☐
3	¿Cada qué tiempo compra mermelada de dieta? Diario ☐ Semana ☐ Mensua ☐ Trimestra ☐ Anual ☐
4	¿Cuál es el empaque preferido por usted para comprar mermelada dietética? Frasco Vidrio ☐ Frasco Plástico ☐ Sachet ☐ Otros ☐
5	¿Qué tamaño del envase normalmente consume de mermelada dietética? 50 gr. ☐ 125 gr. ☐ 250 gr. ☐ 500 gr. ☐ 1000 ☐
6	¿Cuál es el lugar preferido por usted para comprar este producto? Supermaxi ☐ Tía ☐ MiniMark ☐ Mi Comisariato ☐ Tiendas ☐ Mercados Municipales ☐
7	¿Cuánto pagaría por la mermelada dietética (según el tamaño preferido)? Menos de \$1 ☐ De \$1 a \$2 ☐ De \$2 a \$4 ☐ Más de \$4 ☐
8	¿Tiene marca preferida para la compra de mermelada dietética? Sí ☐ NO ☐

Elaborado por: La Autora 2022

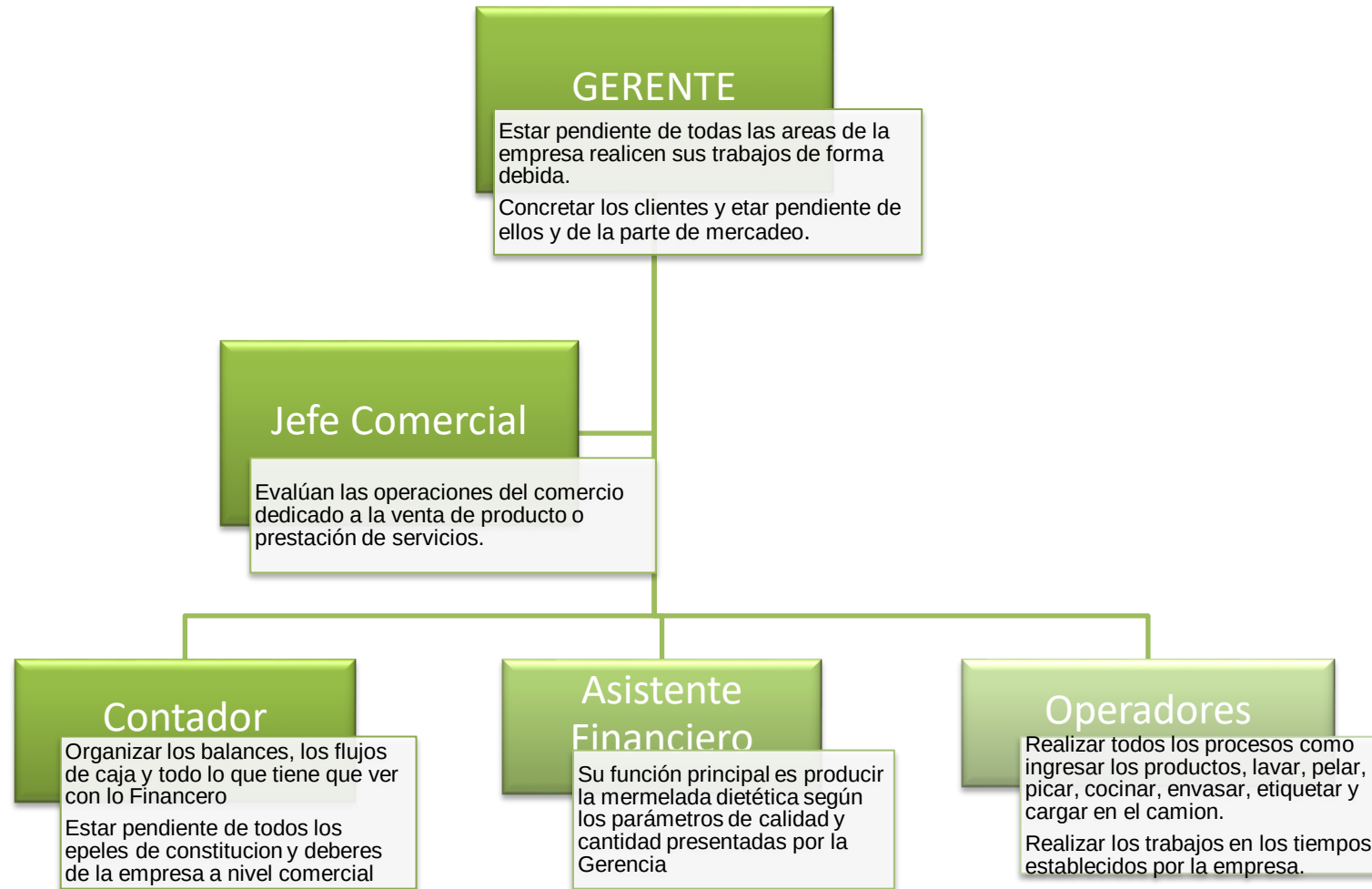
Anexo N°3: Cronograma de Actividades

N°	MESES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	ACTIVIDADES																
1	Selección de Tema																
2	Aprobación del tema																
3	Recopilación de la Información																
4	Desarrollo de la caracterización del tema																
5	Desarrollo del capítulo I																
6	Desarrollo del capítulo II																
7	Sustentación del anteproyecto																
8	Elaboración de las encuesta																
9	Aplicación de las encuestas																
10	Tamización de la información																
11	Desarrollo del capítulo IV																
12	Elaboración de las conclusiones																
13	Presentación de la Tesis																
14	Sustentación																

Elaborado por: La Autora 2022

APÉNDICES

Apéndice N°1: Organigrama



Apéndice N°2: Mano de Obra

Cargo	No. de personal	Sueldo mensual	Sueldo anual	IESS 9,45% mensual	IESS 9,45% anual	Fondos de Reserva mensual	Fondos de Reserva anual	Total a recibir mensual	Total a recibir anual
Gerente	1	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 95	\$ 1.134	\$ 83	\$ 1.000	\$ 989	\$ 11.866
Jefe Comercial	1	\$ 730	\$ 8.760	\$ 69	\$ 828	\$ 61	\$ 730	\$ 722	\$ 8.662
Operador Asist. Financiera	8	\$ 420	\$ 40.320	\$ 318	\$ 30.482	\$ 70	\$ 3.360	\$ 592	\$ 13.198
Contador	1	\$ 420	\$ 5.040	\$ 40	\$ 476	\$ 35	\$ 420	\$ 415	\$ 4.984
	1	\$ 350	\$ 4.200	\$ 33	\$ 397	\$ 29	\$ 350	\$ 346	\$ 4.153
TOTAL	12	\$ 2.920	\$ 70.320	\$ 554	\$ 33.317	\$ 278	\$ 5.860	\$ 3.065	\$ 42.863

Elaborado por: La Autora 2022

Apéndice N°3: Flujo de Caja

Rubros	1	2	3	4	5
Valor pagado por caja	\$4,80	\$4,87	\$4,95	\$5,02	\$5,09
Incremento producción	18.480	18.757	19.039	19.324	19.614
Ingresos	\$88.704	\$91.385	\$94.147	\$96.993	\$99.924
Costo	-\$10.600	-\$10.759	-\$10.759	-\$10.759	-\$10.759
(-) Intereses	-\$7.438	-\$6.227	-\$4.891	-\$3.418	-\$1.793
Depreciación	-\$6.958	-\$6.958	-\$6.958	-\$6.958	-\$6.958
Utilidad antes de impuestos		\$63.708	\$67.441	\$71.539	\$75.858
Reparto de utilidad	-\$6.371	-\$6.744	-\$7.154	-\$7.586	-\$8.041
Utilidad antes de impuestos		\$57.337	\$60.697	\$64.385	\$68.272
Impuestos	-\$12.041	-\$12.746	-\$13.521	-\$14.337	-\$15.198
Utilidad Neta	\$45.296	\$47.950	\$50.864	\$53.935	\$57.175
(+) Depreciación	\$6.958	\$6.958	\$6.958	\$6.958	\$6.958
(-) Inversión total	-\$92.214				
(+) Prestamo bancario					
(-) Amortizacion prestamo	-\$11.758	-\$12.969	-\$14.305	-\$15.778	-\$17.404
(-)(+) Capital de trabajo	-\$60.258				
(+) Valor de Desecho	\$4.000				
Flujo de Caja	-\$152.473	\$40.496	\$41.940	\$60.893	\$50.729

Elaborado por: La Autora, 2022.