

NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis previa a la obtención de título de
Licenciado en Negocios Internacionales.

AUTOR: Galván Ambrossi Roberto Daniel

TUTOR: MBA. Segarra Villa Doris Salomé

Plan de negocios para la venta de mermelada de kiwi
orgánica en el mercado Loja – Ecuador con enfoque a
exportación hacia Alemania.

Aprobación Tutor

Yo MBA. Doris Salomé Segarra Villa, certifico que conozco al autor del presente trabajo de titulación “Plan de negocios para la venta de mermelada de kiwi orgánica en el mercado Loja – Ecuador con enfoque a exportación hacia Alemania”, Roberto Daniel Galván Ambrossi, siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

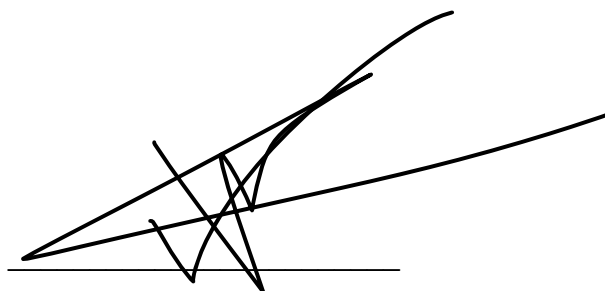
MBA. Doris Salomé Segarra Villa

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Declaración de Autoría

Yo, Roberto Daniel Galván Ambrossi declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal line.

FIRMA AUTOR

Dedicatoria

Dedico este logro a mi madre, una mujer que cuya crianza me ha convertido en la persona que soy. A mi Padre, por demostrarme siempre que las mejores cosas se consiguen con esfuerzo y dedicación. A mi hermana menor, una de las bases más cruciales de mi vida. Y a mi mejor amiga, Valeria Benítez, quien permaneció conmigo desde el inicio de todo brindándome su apoyo.

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a mi madre por su tiempo, dedicación y apoyo continuo en toda mi carrera. A mi padre por brindarme del sustento económico y emocional para seguir adelante. A mi hermana menor, uno de mis motores para seguir adelante día a día y ser una mejor persona. Y a Valeria Benítez, mi mejor amiga que pasó día y noche soportándome durante este largo viaje.

Índice de Contenidos

Portada UIDE.....	I
Aprobación Tutor	II
Declaración de Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Índice de Contenidos	VI
Índice de Tablas.....	X
Índice de Figuras	XI
Resumen	13
Abstract.....	14
Introducción	15
Justificación	16
Objetivo General	17
Objetivos Específicos:.....	17
1. Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico.....	18
1.1. Fase de Empatía (Empatizar)	18
1.2. Investigación del Problema.....	18
1.3. Observación	18
1.4. Buyer Persona.....	20
1.5. Mapa de Empatía	22
1.6. Estudio de Campo	23
2. Reconocimiento del Problema.....	31
2.1. Análisis de las 5 problemáticas más relevantes del grupo de clientes específico. ...	31
2.2. Costumer Journey Map	33
2.3. Árbol de Problemas (Causas y efectos).....	35

3. Idea de Negocio	37
3.1. Técnica HMW	37
3.2. Brainstorming	37
3.3. Técnica de Selección.....	39
3.4. Idea (viable, deseable y factible).....	41
3.5. Prototipo 1.0	41
3.5.1. Nombre y Marca	42
3.5.2. Formulación	43
3.5.3. Embalaje y envoltura	44
3.5.4. Características del producto	45
3.6. Propuesta de valor	45
3.7. Modelo de monetización	46
3.8. Lean Canvas	46
3.9. Análisis PESTEL	48
3.10. Análisis PORTER	51
3.11. FODA	52
3.12. CAME.....	54
4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad	56
4.1.1. Investigación de Mercado	57
4.1.2. Planteamiento del Mercado Objetivo	57
4.1.3. Descripción del Mercado Objetivo.....	58
4.1.4. Tamaño del mercado objetivo	58
4.2. Validación del segmento de mercado	58
4.3. Testing (Designing Strong Experiments).....	65
4.4. Adaptación de la Propuesta de Valor de Mercado del Cliente (Product-Market Fit) .	66
4.5. Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo).....	67
4.6. Evaluación de datos y hallazgos de la investigación de mercado	69

4.7. PMV (Producto Mínimo Viable).....	70
4.8. Landing page.....	70
4.9. Modelo de ingresos	71
5. Plan de Marketing	72
5.1. Establecimiento de Objetivos.....	72
5.2. Estrategias de Marketing Mix (4Ps)	73
5.2.1. Producto	74
5.2.2. Precio	74
5.2.3. Plaza	74
5.2.4. Promoción	75
5.3. Estrategia de Marketing digital.....	75
5.3.1. Creación de contenido en redes sociales.....	75
5.3.2. Etapas del Funnel de conversión.....	76
5.3.3. Campañas de anuncios pagados.....	76
5.4. Estrategias de Diferenciación	77
5.5. Presupuesto de Marketing	78
6. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	80
6.1. Localización.....	80
6.2. Operaciones (Mapa de procesos).....	81
6.3. Diseño Organizacional (Organigrama).....	83
6.4. Diseño del Proceso Productivo o servicio (Flujograma)	84
6.5. Conformación Legal.....	87
7. Evaluación Financiera	88
7.1. Inversión Inicial.....	88
7.2. Presupuesto de Ventas	89
7.3. Punto de Equilibrio	91

7.4. Estados Financieros (Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja)..	93
7.4.1. Estado de Costos	93
7.4.2. Estado de Pérdidas y Ganancias	94
7.4.3. Estado Flujo de Caja.....	95
7.5. Indicadores Financieros (VAN - TIR - Periodo de recuperación).....	96
8. Plan de Internacionalización.....	98
8.1. Análisis de Recursos y Capacidades.....	98
8.2. Elección País Internacionalizar	99
8.2.1. STEEPLE de Alemania.....	100
8.3. Requerimientos legales del país elegido: Alemania.....	102
8.3.1. Partidas Arancelarias.....	103
8.3.2. Tarifa Arancelaria	103
8.3.3. Documentación para Exportación	104
8.3.4. Proceso de Exportación (SENAE).....	104
8.3.5. Etiquetados.....	104
8.3.6. Empaques	104
8.3.7. Normas de Seguridad	105
8.3.8. Restricciones	105
8.4. Establecer 3 objetivos de Internacionalización.....	105
8.5. Estrategia de Internacionalización.	105
8.6. Prototipo 3.0	106
9. Conclusiones y recomendaciones	107
9.1. Conclusiones	107
9.2. Recomendaciones.....	108
10. Bibliografía o Referencias	109
11. Anexos	113

Índice de Tablas

Tabla 1 Presupuesto de Marketing Frutisweet (Enero - Diciembre 2026)	79
Tabla 2 Resumen de activos	88
Tabla 3 Financiamiento	89
Tabla 4 Tabla de capacidad de producción	90
Tabla 5 <i>Presupuesto de ventas primer año</i>	90
Tabla 6 Tabla de ventas mensuales	91
Tabla 7 Fórmula de Ingreso de Equilibrio	92
Tabla 8 Estado de costos	93
Tabla 9 Estado de P&G	94
Tabla 10 Flujo de caja	95
Tabla 11 Valor Actual Neto VAN.....	96
Tabla 12 Tasa Interna de Retorno TIR	96
Tabla 13 Periodo de Recuperación de la Inversión PRI	97
Tabla 14 Análisis STEEPLE	101

Índice de Figuras

Figura 1 Buyer Persona	20
Figura 2 Mapa de empatía	22
Figura 3 Importancia de consumo de alimentos saludables	24
Figura 4 Consumo de mermelada	25
Figura 5 <i>Opinión sobre las mermeladas tradicionales</i>	26
Figura 6 Preferencias del consumidor	27
Figura 7 Etiquetado o información del producto	28
Figura 8 Interés de los consumidores.....	29
Figura 9 Disponibilidad de pago	30
Figura 10 Customer Journey Map	34
Figura 11 Árbol de problemas	36
Figura 12 Brainstorming	38
Figura 13 Técnica de selección	40
Figura 14 Prototipo 1.0.....	42
Figura 15 Prototipo de empaque	44
Figura 16 Lean Canvas	47
Figura 17 Análisis PESTEL	49
Figura 18 Análisis FODA.....	53
Figura 19 Análisis CAME	54
Figura 20 Genero	59
Figura 21 Edad.....	60
Figura 22 Sector de residencia.....	60
Figura 23 Disponibilidad de productos orgánicos	61
Figura 24 Consumo de productos saludables.....	61
Figura 25 Consumo de mermeladas	62
Figura 26 Factores de compra	63
Figura 27 Disposición de pago	63

Figura 28 Canales de adquisición	64
Figura 29 Canales de comunicación	65
Figura 30 Prototipo 2.0.....	68
Figura 31 Mapa de procesos.....	81
Figura 32 Organigrama de la empresa.....	83
Figura 33 Flujograma del proceso productivo de Frutisweet.....	84
Figura 34 Flujograma del proceso de ventas de Frutisweet.....	86
Figura 35 Cálculo de punto de equilibrio en unidades	92
Figura 36 Prototipo 3.0.....	106

Resumen

El objetivo de esta investigación es elaborar una estrategia de negocios para la inserción comercial de una mermelada orgánica y saludable orientada al público fitness de Loja, con proyección hacia el mercado alemán. La investigación fue desarrollada en la ciudad de Loja, aplicando un enfoque mixto, de tipo descriptivo y exploratorio. Se emplearon técnicas como encuestas a potenciales consumidores, entrevistas a expertos del sector y análisis documental; además, se utilizaron instrumentos como cuestionarios estructurados y guías de entrevista.

El diagnóstico inicial evidenció que Frutisweet cuenta con un producto diferenciado dentro del segmento de mermeladas saludables, lo que constituye una ventaja competitiva frente a la oferta convencional. La propuesta de valor, sustentada en ingredientes naturales, ausencia de conservantes y un perfil nutricional acorde con las tendencias de consumo saludable, responde a una demanda creciente tanto a nivel nacional como en mercados internacionales, especialmente en Alemania.

Palabras clave: Plan de negocios, internacionalización, mermelada orgánica, exportación, Alemania.

Abstract

The purpose of this investigation is to provide a business strategy for the commercial launch of an ecological , healthy jam aimed at the public concerned about physical well-being in Loja, with a view to entering the German market. The investigation was carried out in the town of Loja, using mixed descriptive and exploratory approaches. Techniques such as surveys of potential consumers, interviews with sector experts and document review were employed, as were instruments like structured questionnaires and interview guides.

The initial diagnosis showed that Frutisweet has a differentiated product within the healthy jam segment, which constitutes a competitive advantage over conventional offerings. The value proposition, based on natural ingredients, the absence of preservatives, and a nutritional profile in line with healthy consumption trends, responds to growing demand both nationally and in international markets, especially in Germany.

Keywords: Business plan, internationalization, organic jam, export, Germany.

Introducción

Recientemente, El auge del bienestar integral ha impulsado una transformación significativa en los hábitos alimenticios a nivel mundial, por lo que cada vez más consumidores optan por productos naturales, saludables y libres de conservantes, aditivos artificiales y azúcares en exceso como parte de un estilo de vida que prioriza tanto la salud física como el equilibrio mental. Esta evolución en las preferencias del consumidor ha derivado en la consolidación de nichos de mercado especializados, entre los cuales destaca el de los alimentos orgánicos, especialmente demandados por el público fitness y por personas comprometidas con una nutrición consciente.

En este contexto, productos tradicionalmente populares como las mermeladas enfrentan el reto de adaptarse a las nuevas exigencias del consumidor, ya que, aunque son ampliamente aceptadas, muchas de las mermeladas convencionales contienen altos niveles de azúcar y conservantes, lo cual disminuye su atractivo ante un consumidor más informado y exigente. Frente a este desafío, se presenta una clara oportunidad de innovar mediante la creación de una mermelada orgánica, 100% natural, sin aditivos químicos y con edulcorantes naturales, que no solo responda a las nuevas exigencias del mercado local, sino que además posea el potencial de competir en mercados internacionales de alta exigencia, como el alemán.

Alemania se ha convertido en un actor importante en el consumo de productos alimenticios ambientales en Europa, caracterizándose por un perfil de consumidor exigente, comprometido con el consumo responsable, la sostenibilidad y la calidad certificada, por lo cual una propuesta diferenciadora basada en un producto funcional, saludable y sostenible como la mermelada de kiwi orgánica elaborada en Loja – Ecuador podría insertarse con éxito en este entorno competitivo y atractivo. En este contexto elaborar una estrategia de negocios para la inserción comercial de una mermelada orgánica y saludable orientada a la cultura del ejercicio preparada con grandes frutas, no solo satisfacer las necesidades de los consumidores locales, sino también adaptarse a la futura invasión del mercado alemán.

Para lograr este objetivo, se investigó y desarrolló un análisis integrado que incluye ganancias de productos, identificación y segmento de mercado objetivo, método de marketing, implementación de términos legales de exportación y pronóstico financiero necesarios para evaluar las ganancias y el desarrollo sostenible del proyecto.

Justificación

El creciente interés en los productos y funciones naturales con grandes contribuciones a la nutrición muestra cambios estructurales en los hábitos de consumo de personas que priorizan su salud y bienestar. Esta tendencia se enfatiza en introducir un estilo de vida saludable y buscar opciones libres de grasa innecesarias, azúcares y aditivos artificiales. Según Euromonitor International (2022), el 41% de los consumidores de todo el mundo prefieren productos con etiquetas limpias, materiales naturales y propiedades contribuyeron a la salud.

Aunque no se cuenta con estadísticas precisas sobre la población fitness en Loja – Ecuador, se puede observar que esta tendencia comienza a ganar terreno, lo que permite inferir un mercado potencialmente receptivo a este tipo de productos. Las mermeladas, tradicionalmente vistas como un complemento dulce poco saludable, pueden reinventarse como un alimento funcional siempre que se reformulen bajo estándares de calidad nutricional, sin aditivos y con ingredientes orgánicos. En este sentido, el kiwi destaca como una fruta con alto contenido de vitamina C, fibra y antioxidantes, lo cual contribuye al fortalecimiento del sistema inmunológico, mejora la digestión y reduce el riesgo de enfermedades cardiovasculares (USDA, 2020; Mayo Clinic, 2021).

Asimismo, la elección del mercado alemán como destino de exportación responde a su destacada posición como líder europeo en el consumo de productos orgánicos. De acuerdo con el informe de FiBL & IFOAM (2023), Alemania con ventas anuales de más de 15 mil millones de euros, ostenta el liderazgo del mercado ecológico europeo, y una población cada vez más consciente sobre la sostenibilidad, trazabilidad y ética en la producción de alimentos. Por tanto, la posibilidad de elaborar y exportar desde Loja un producto diferenciado

como la mermelada de kiwi orgánica representa una oportunidad estratégica que conjuga sostenibilidad, innovación y competitividad internacional.

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la inserción comercial de una mermelada orgánica y saludable orientada al público fitness del mercado de Loja – Ecuador, con proyección hacia su exportación al mercado alemán.

Objetivos Específicos:

Analizar el entorno del mercado local e internacional para determinar oportunidades y amenazas del producto.

Desarrollar una estrategia de marketing adecuada al perfil del consumidor objetivo tanto en Loja como en Alemania.

Definir los procesos clave para la producción, distribución y comercialización eficiente de la mermelada orgánica de kiwi en mercados locales e internacionales.

1. Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

1.1. Fase de Empatía (Empatizar)

La empatía es el origen en el proceso de diseño centrado en las personas, siendo considerada por Brown (2009), pionero del Design Thinking y CEO de IDEO, como “el corazón del proceso de diseño centrado en el ser humano”, ya que permite descubrir necesidades latentes y oportunidades de innovación que no son evidentes a simple vista. De manera complementaria, la D.School de la Universidad de Stanford (2020) sostiene que “empatizar es comprender a las personas para las que estás diseñando, siendo su objetivo entender sus experiencias, motivaciones y los problemas reales que enfrentan en sus vidas”.

En el mismo espíritu del período de simpatía, se busca crear una relación real con un problema determinado, y especialmente para aquellos que forman parte de él, requiere entender su realidad desde un punto de vista razonable y emocional. Este proceso busca garantizar una parte integral de los consumidores y los efectos saludables, tanto en los mercados locales como en alemán, para desarrollar un producto correspondiente a los valores, hábitos y aspiraciones de los consumidores.

1.2. Investigación del Problema

Investigar este tema es la etapa básica como parte del diseño y el desarrollo del proyecto, ya que facilita la determinación, análisis y distinciones precisas de las necesidades o situaciones de vida real, lo que afecta a un cierto grupo de personas para proponer decisiones rentables y adaptarse al contexto. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que el estudio de este problema implica "definir una situación que requiere ser comprendida y explicada, con el propósito de intervenirla mediante una propuesta sistemática y argumentada" (p.82).

1.3. Observación

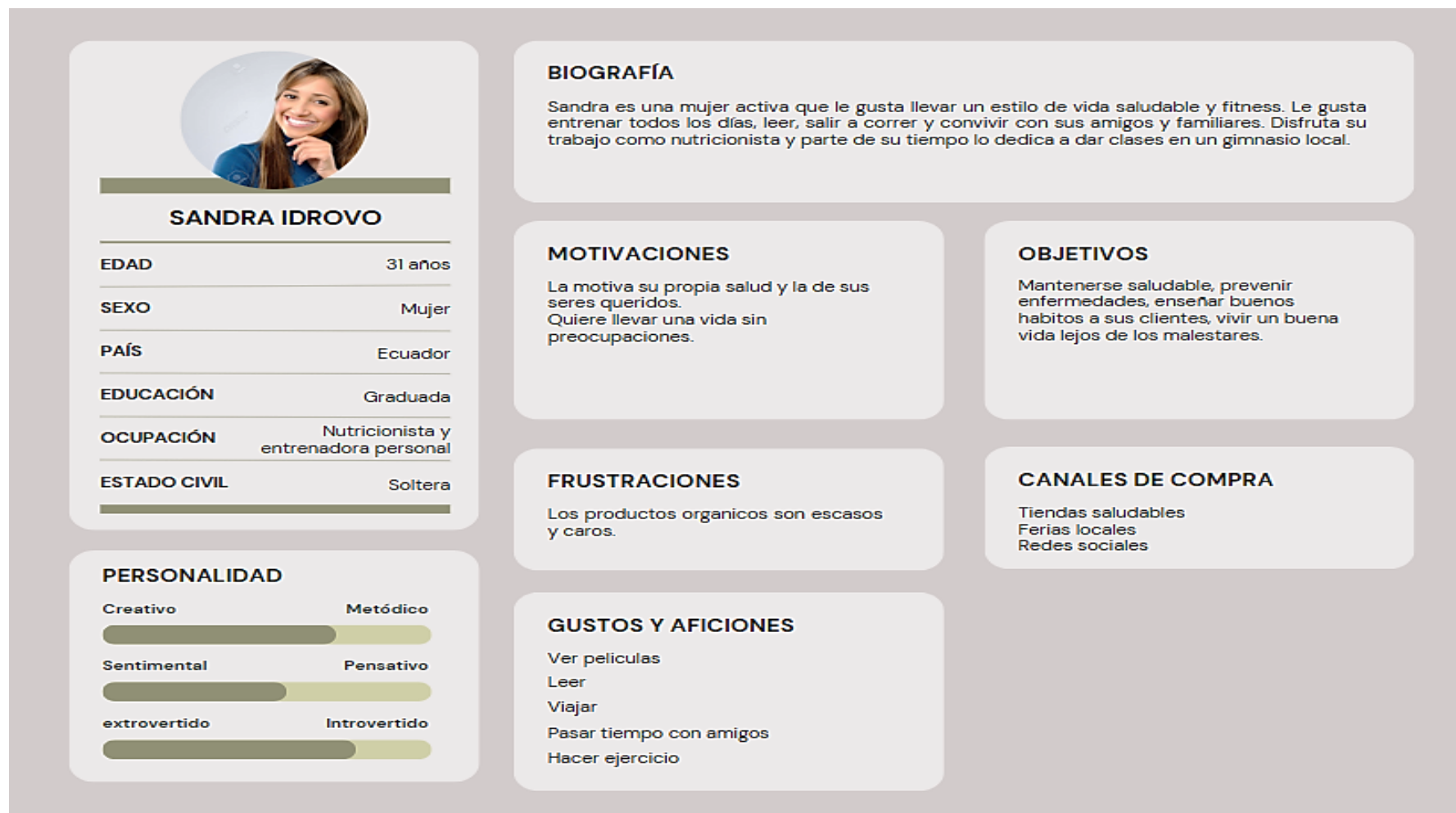
De acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (2014), la observación consiste en “aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno para estudiarlo tal como se presenta en realidad, siendo un proceso sistemático, válido y confiable que permite obtener información directa del entorno” (p. 328). Esta investigación ha utilizado un método de observación no

participativa, que permite un análisis objetivo de los comportamientos de compra y los modelos de consumo de personas que introducen un estilo de vida saludable, tanto en puntos de venta locales como en entornos digitales relacionados con productos naturales, lo que permitió identificar tendencias reales de preferencia, hábitos alimenticios, motivaciones de compra y rechazo hacia productos con alto contenido de azúcar o sin certificaciones orgánicas, generando insumos relevantes para el diseño del producto y la validación del mercado objetivo.

1.4. Buyer Persona

Figura 1

Buyer Persona



Nota. Esta figura muestra las características principales del Buyer Persona.

Los compradores se definen como el representante semi - ficticio de un cliente ideal de un producto o servicio creado en una base de datos real que nos permite comprender sus comportamientos, necesidades, motores, objetivos y problemas.

Según Revella (2015), esta herramienta se basa en la investigación de mercado y la información de verificación de los clientes existentes, facilitando la identificación de modelos de consumo y desarrollando estrategias más precisas para cumplir con sus expectativas.

En este estudio, el Buyer Persona identificado se denomina Carla, una mujer activa y profesional del ámbito de la salud, que busca coherencia entre su estilo de vida, su alimentación y los valores que promueve en su entorno. Para Carla, consumir un producto libre de conservantes y azúcares añadidos representa una forma de mantener su bienestar sin renunciar al sabor, por lo tanto, una mermelada natural y funcional encaja con sus necesidades diarias y le permite complementar su dieta sin comprometer su salud ni sus principios.

El análisis de este Buyer Persona permite comprender con mayor precisión el grupo de personas a las que se quiere atraer con una campaña, el cual se caracteriza por ser saludable, activo y consciente, compuesto por personas que valoran productos naturales, sostenibles y funcionales, y que desean mantener un estilo de vida equilibrado sin preocuparse constantemente por la calidad de lo que consumen.

1.5. Mapa de Empatía

Figura 2

Mapa de empatía



Nota. La figura muestra el mapa de empatía.

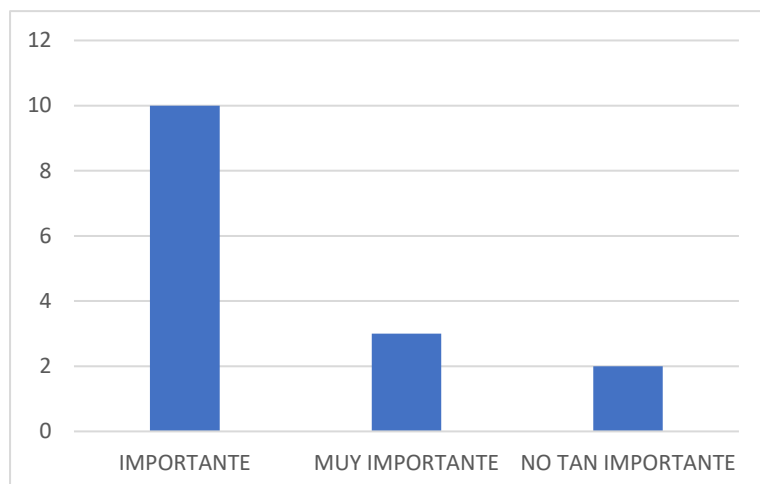
Es una herramienta intuitiva que nos permite comprender a los consumidores desde un punto de vista más profundo, analizando no solo sus características externas, sino también lo que piensa, escucha, ve y hace, así como su miedo y aspiración. Según Ostervalder, Pina, Bernard y Smith (2014), este método "ayuda a ponerse en el lugar del cliente, permitiendo explorar lo que piensa y siente, lo que escucha, ve y dice, así como sus dolores y ganancias" (p.140).

En el contexto de este estudio, se muestra que un cliente ideal no es solo el consumidor final, sino que también actúa como un creador de redes sociales y comunidad digital centrada en un estilo de vida saludable. Lograr una conexión real con este perfil no solo nos permite satisfacer las necesidades personales, sino también activar la red de influencia, lo que puede mejorar la visibilidad del producto, contribuir a su valor nutricional y atraer a otros consumidores interesados en productos alimenticios naturales.

1.6. Estudio de Campo

Las pruebas de campo deben recopilar información directamente en el lugar donde se presenta el fenómeno. Esto le permite observar y registrar datos en el contexto, sin cambiar y no manipular lo que se analiza, esto acerca una visión a la realidad del objeto de aprendizaje. En concordancia con lo expuesto por Arias (2012), este tipo de investigación "consiste en la obtención de datos directamente de la realidad, a través del contacto con el objeto de estudio, sin manipularlo" (p. 27), y se apoya en técnicas como la observación, la encuesta y la entrevista.

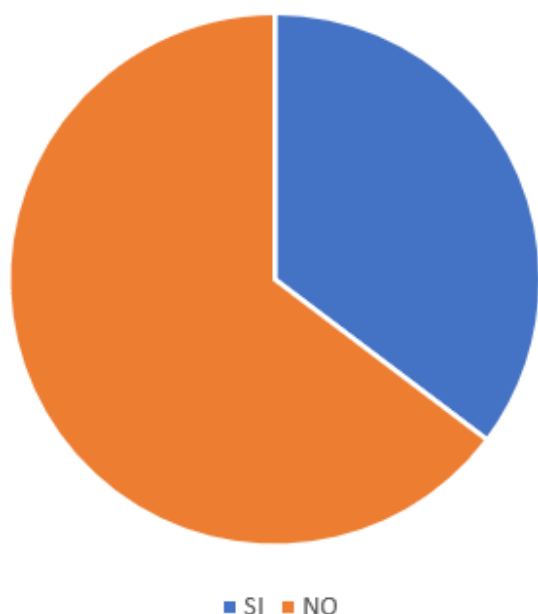
En este contexto, se aplicó una encuesta estructurada a 15 encuestados, compuesta por siete preguntas cerradas y abiertas, dirigidas a personas con estilo de vida saludable o fitness, con el fin de identificar sus hábitos de consumo, necesidades, percepciones y criterios de compra respecto a productos naturales y funcionales como la mermelada. Las encuestas fueron realizadas de forma presencial en supermercados, centros deportivos y gimnasios de la ciudad de Loja – Ecuador, priorizando espacios frecuentados por el público objetivo del producto propuesto. La información obtenida de la encuesta es:

Figura 3*Importancia de consumo de alimentos saludables*

Nota. La imagen resalta la prioridad que los consumidores dan a una nutrición adecuada en sus rutinas diarias.

De los 15 encuestados, 10 personas (66,7 %) manifestaron que el consumo saludable es importante en su vida cotidiana, mientras que 3 personas (20 %) lo consideran muy importante y 2 personas (13,3 %) señalaron que no es tan relevante. Quienes respondieron “importante” afirmaron buscar un equilibrio entre alimentos saludables y otros que ocasionalmente contienen grasas o azúcares, mientras que los que calificaron esta práctica como “muy importante” declararon seguir dietas estrictas que excluyen estos componentes, y aquellos que respondieron “no tan importante” indicaron estar en un proceso inicial hacia un estilo de vida fitness.

Estos resultados revelan una fuerte inclinación del público objetivo hacia hábitos de consumo consciente y saludable, lo que valida la propuesta del producto como una opción alineada con las prioridades nutricionales del segmento analizado. La mayoría muestra predisposición a adoptar productos naturales en su dieta, lo que sugiere una buena aceptación potencial de una mermelada orgánica sin azúcares ni conservantes. Adicionalmente, el hecho de que una parte significativa esté iniciando su proceso de transformación de hábitos representa una oportunidad para fidelizar consumidores en etapas tempranas de su transición hacia un estilo de vida saludable.

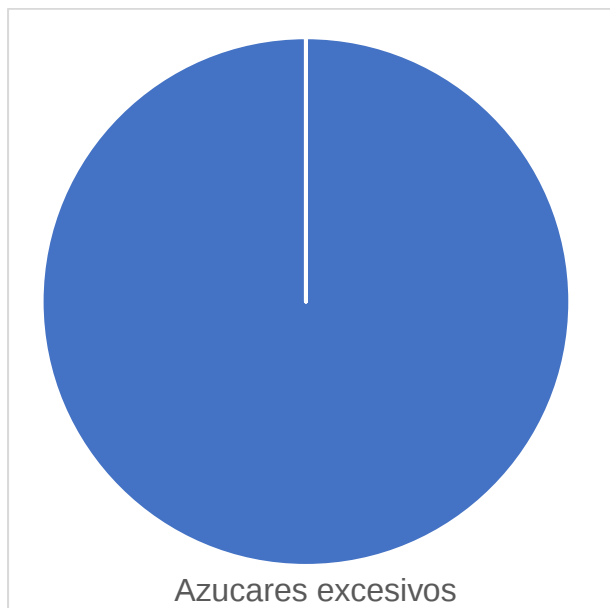
Figura 4*Consumo de mermelada*

Nota. Esta figura presenta el nivel de consumo actual de los potenciales clientes de mermelada.

De los 15 encuestados, 6 personas (40 %) afirmaron haber consumido mermeladas en el último año, aunque no de forma recurrente, ya que las asocian con un consumo ocasional o tipo postre. En contraste, 9 personas (60 %) indicaron no haberlas consumido, principalmente por la percepción negativa respecto al alto contenido de azúcar y conservantes en las mermeladas tradicionales. Esta tendencia evidencia una barrera importante para el consumo actual, pero también se presenta una ocasión para introducir un producto alternativo saludable, que recupere el interés del segmento mediante una propuesta libre de ingredientes artificiales y adecuada a sus necesidades nutricionales.

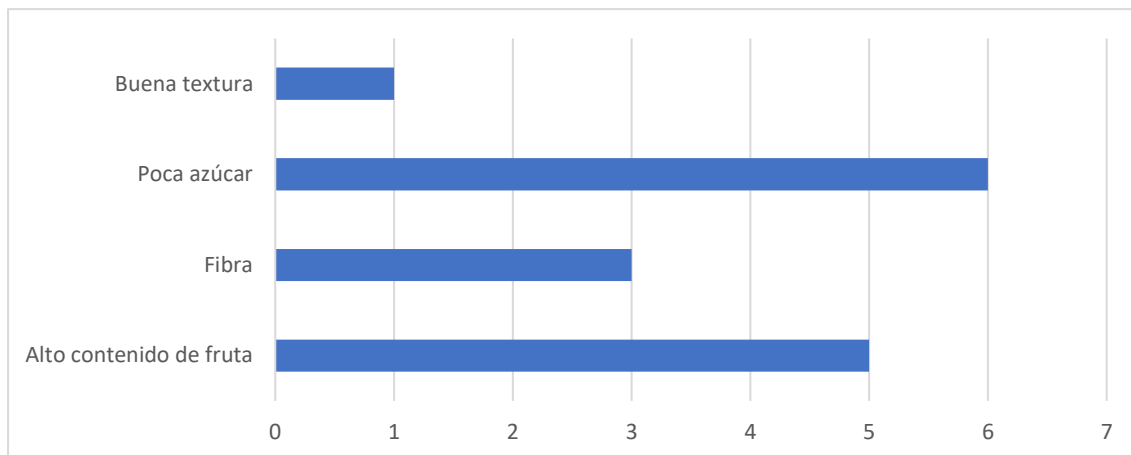
Figura 5

Opinión sobre las mermeladas tradicionales



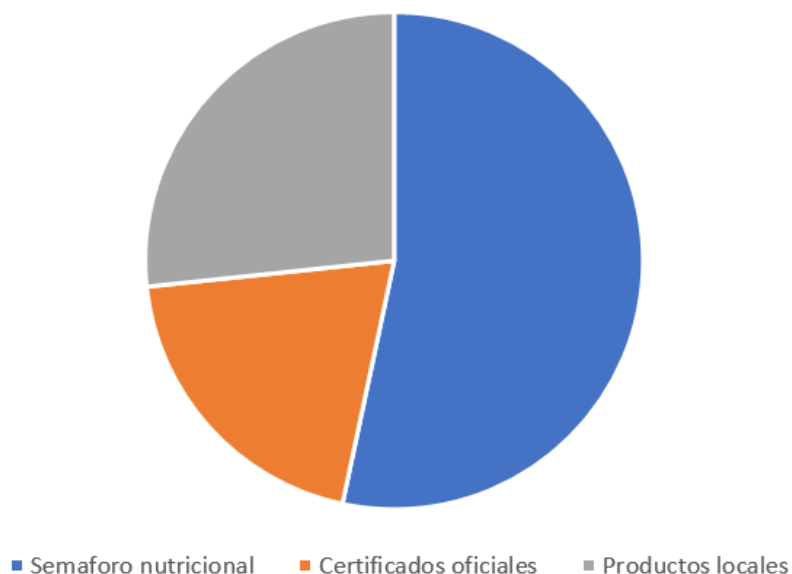
Nota. Esta figura muestra una percepción de los potenciales clientes sobre los ingredientes de las mermeladas comerciales.

El 100 % de los encuestados expresó angustia por el exceso de azúcar y conservantes, lo que afecta negativamente su decisión de compra. Algunos participantes agregaron que estos productos resultan poco atractivos debido a su sabor excesivamente dulce o al hecho de no estar acostumbrados a consumir este tipo de alimentos en sus rutinas saludables. Este resultado refuerza la necesidad de una alternativa natural, con bajo contenido de azúcar, sin aditivos químicos y con ingredientes reales, lo cual representa una propuesta diferenciadora con alto potencial de aceptación entre consumidores conscientes.

Figura 6*Preferencias del consumidor*

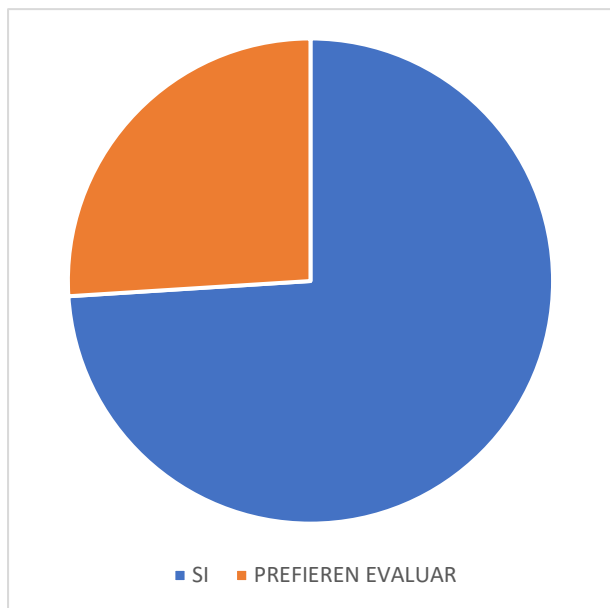
Nota. Esta figura identifica las preferencias del consumidor respecto a los atributos deseables en una mermelada saludable.

De los 15 participantes, 6 (40 %) mencionaron como prioridad un bajo o nulo contenido de azúcar, considerando que la fruta ya proporciona un sabor natural suficiente. Cinco personas (33,3 %) destacaron la importancia de una mayor proporción de fruta real, mientras que 3 (20 %) valoran un mayor contenido de fibra que favorezca la digestión. Finalmente, una persona (6,7 %) manifestó preferencia por una textura suave y amigable al paladar. Estos resultados ofrecen lineamientos claros para el desarrollo del producto, ya que indican que el consumidor busca una mermelada funcional, saludable y sensorialmente agradable, con ingredientes simples y beneficios reales para el organismo.

Figura 7*Etiquetado o información del producto*

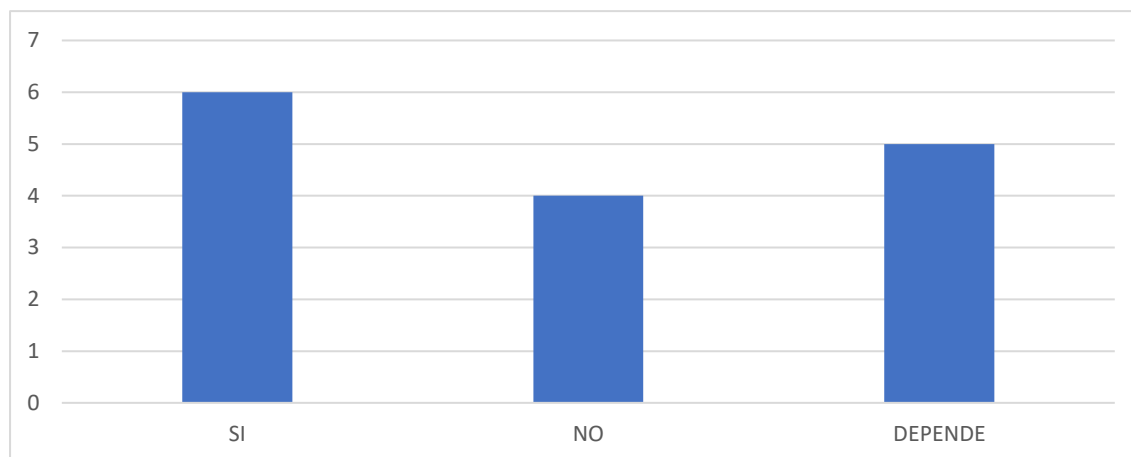
Nota. Esta figura muestra los elementos del etiquetado que influyen en la decisión de compra.

Ocho encuestados (53,3 %) señalaron que el semáforo nutricional es el indicador más confiable, debido a que permite identificar de forma rápida y visual el contenido de azúcar, grasa y sal. Cuatro personas (26,7 %) afirmaron confiar más en productos de emprendimientos locales, especialmente cuando han sido recomendados por conocidos o cuentan con buenas reseñas. Tres personas (20 %) indicaron confiar en certificaciones oficiales emitidas por instituciones especializadas, ya que estas garantizan rigurosos controles de calidad. Estos hallazgos reflejan que el diseño del etiquetado debe priorizar la transparencia y la claridad, además de incluir certificaciones y elementos visuales accesibles, lo cual aumentará la credibilidad del producto ante un consumidor informado y exigente.

Figura 8*Interés de los consumidores*

Nota. Esta figura observa el interés directo de los consumidores en el producto propuesto.

Once personas (73,3 %) respondieron afirmativamente sin dudar, lo que evidencia un fuerte interés por una mermelada orgánica y libre de ingredientes artificiales. Las cuatro personas restantes (26,7 %) expresaron que sí considerarían consumirla, pero solo después de verificar que cumpla con los estándares mencionados, incluyendo etiquetado claro, registro sanitario y certificaciones confiables. Este resultado es altamente positivo, ya que indica una aceptación inmediata del producto por parte de una mayoría significativa y también muestra que, para los más cautelosos, la clave está en asegurar la transparencia y legitimidad del producto a través de la información visible en el empaque.

Figura 9*Disponibilidad de pago*

Nota. Esta figura examina la disposición de pago por parte del público objetivo.

Seis personas (40 %) afirmaron estar dispuestas a pagar más por una mermelada funcional y orgánica, reconociendo su valor diferencial. Cuatro personas (26.7 %) señalaron que no querrían pagar precios más altos, alegando que no consumen este tipo de producto regularmente. Por otro lado, cinco encuestados (33.3 %) se dieron cuenta de que su decisión dependería de diferentes factores, como calidad, presentación, base de alimentos y precio final.

Este resultado supone que, aunque hay un grupo de consumidores que desean pagar más, será necesario probar claramente su valor mediante el uso de propiedades específicas para distinguirlo de los competidores, lo que afecta directamente la aceptación del mercado sensible en el mercado.

2. Reconocimiento del Problema

Según Tamayo y Tamayo (2004), el problema está determinando a la implicación de la observación práctica y el reconocimiento de la complejidad, que requieren explicación y, si es posible, decide un proceso de investigación estricto. En este sentido, determinar el problema se convierte en una etapa de investigación básica, ya que permite reconocer, limitar y describir desde una situación específica que afecta claramente a un grupo y requiere una solución adecuada.

Este período es muy importante porque prueba las necesidades reales, asegurando que las estrategias propuestas estén relacionadas con las estrategias y los resultados esperados.

2.1. Análisis de las 5 problemáticas más relevantes del grupo de clientes específico.

- **Alto contenido de azúcar y conservantes en productos tradicionales:** Los consumidores saludables y fitness perciben que las mermeladas convencionales contienen ingredientes nocivos que no se alinean con sus hábitos alimenticios, lo que genera desconfianza y rechazo hacia el producto.
- **Falta de opciones orgánicas y funcionales en el mercado local:** En Loja, la oferta de mermeladas saludables es limitada, lo que impide a los consumidores acceder a productos compatibles con su estilo de vida consciente y activo.
- **Etiquetado poco claro y baja confianza en la información nutricional:** Muchos consumidores desconfían de la veracidad del etiquetado nutricional, ya que consideran que no refleja adecuadamente los componentes reales del producto.
- **Escasa innovación en productos locales saludables:** Aunque existen emprendimientos con enfoque orgánico, la mayoría no ofrece alimentos procesados de valor agregado (como mermeladas) que puedan competir en mercados especializados.

- **Falta de productos naturales con identidad local y potencial de exportación:** No existen en el mercado propuestas saludables que incorporen ingredientes propios del Ecuador, como el kiwi de producción orgánica, con estándares suficientes para competir en mercados internacionales como el alemán.

La dificultad principal es la escasez de alternativas orgánicas y funcionales dentro del mercado local de Loja – Ecuador, específicamente en la categoría de mermeladas, lo cual afecta directamente al segmento de consumidores que busca mantener una alimentación saludable, quienes actualmente se ven obligados a excluir este tipo de producto de su dieta debido al alto contenido de azúcar y conservantes presente en las opciones tradicionales, reduciendo así sus alternativas dentro de un régimen equilibrado y afectando negativamente su experiencia de compra. Esta carencia representa una oportunidad clara y viable de intervención mediante el desarrollo de una mermelada saludable, libre de azúcares añadidos y aditivos artificiales, elaborada con sustancias orgánicas y pensada para atender las necesidades de este público objetivo, al tiempo que se posiciona estratégicamente en mercados internacionales como el alemán, donde el consumo responsable y orgánico tiene una alta aceptación y donde los productos innovadores, sostenibles y con certificación ecológica encuentran una demanda creciente. Esta situación cobra mayor relevancia en un entorno donde, según Nielsen (2022), más del 70 % de los consumidores globales están preocupados por los ingredientes artificiales en los alimentos y el 60 % de los consumidores en América Latina considera que la información nutricional no es clara ni confiable, lo que incrementa la desconfianza hacia productos procesados como las mermeladas tradicionales. Aunque en Loja existen emprendimientos con enfoque saludable, como Rumpa Orgánico, Productos Orgánicos Chaguarpamba y Joyas Gourmet, sus líneas de producción se enfocan en otros rubros como aceites, productos agrícolas o preparaciones de feria, sin abordar la categoría específica de mermeladas saludables, lo cual revela una necesidad insatisfecha en el mercado y abre paso al desarrollo de un producto diferenciado, sostenible, competitivo y

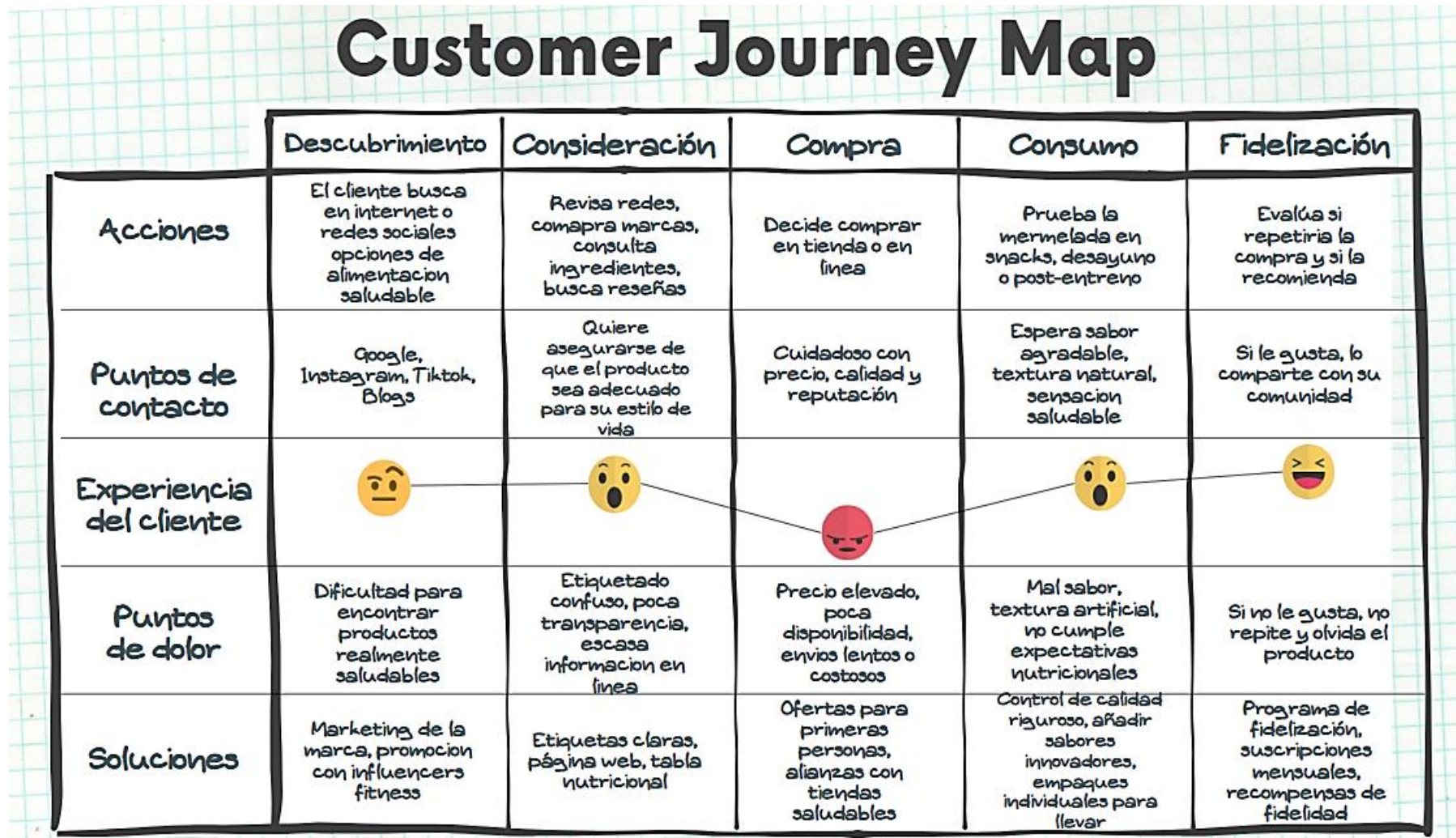
alineado con las tendencias actuales de consumo consciente, tanto a nivel local como internacional.

2.2. Customer Journey Map

Según Stickdorn y Schneider (2011), el mapa de la experiencia del cliente es un diagrama que narra la historia de la interacción del cliente a lo largo del tiempo, que describe la relación entre el cliente y la empresa mediante distintos puntos de contacto, con el fin de entender mejor sus motivaciones. Sobre esta base, el Customer Journey Map se presenta como una herramienta intuitiva para ayudar a ilustrar diferentes etapas más allá de los clientes potenciales, los puntos de contacto con la empresa, así como las emociones y necesidades de experiencia desde el momento en que se reconoce el problema o necesita recibir productos o servicios.

Figura 10

Customer Journey Map



Nota. Esta figura permite identificar y atraer a prospectos interesados en productos naturales con un enfoque en fitness.

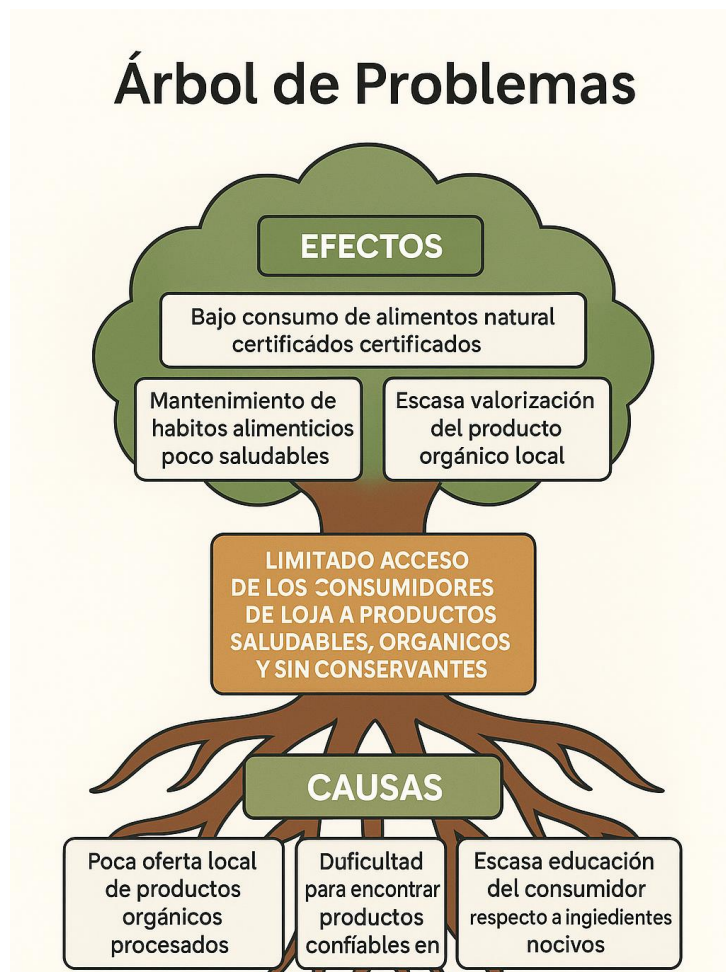
Para capturar la atención del cliente, es importante crear contenido apropiado en las redes sociales y blogs, así como crear cooperación con las personas que han influenciado por el ejercicio, porque estos canales se utilizan ampliamente para promover productos.

Al mismo tiempo, la transparencia de la información es necesaria para crear confianza, por lo que es importante desarrollar etiquetas claras y fáciles de leer, enfatizando las ventajas del producto.

Además, se deben proporcionar las compras disponibles, facilitando la recuperación y la suplementación para la estrategia con un embalaje atractivo y una justificación de calidad para los precios. Finalmente, para incentivar la recompra, se propone crear un programa de fidelización que ofrezca recompensas variadas a los clientes más frecuentes, fortaleciendo así la relación con la marca.

2.3. Árbol de Problemas (Causas y efectos)

Según la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), "el árbol de problemas es una técnica participativa que permite identificar, analizar y representar las relaciones causa-efecto de una situación problemática" (ESPOL, 2017, p. 15). Esta herramienta permite la estructura principal del problema, su causa y sus consecuencias, facilitando una comprensión más clara del proyecto. A partir de esta definición, el árbol de problemas de Frutisweet se presenta a continuación:

Figura 11*Árbol de problemas*

Nota. Esta figura observa el árbol de problemas de Frutisweet.

Este análisis muestra que el problema principal no es muy limitado debido a la falta de productos en el mercado, pero también incluye un ecosistema que aún se está desarrollando, afectando tanto las necesidades como las propuestas. La base de esta situación está relacionada con la ignorancia y la baja visibilidad de alternativas saludables y confiables para crear efectos, desde la falta de interés del consumidor hasta la lenta aceptación del consumo responsable.

Comprender este problema será la clave para desarrollar un árbol objetivo, diseñar la provisión de valores y desarrollar estrategias comerciales efectivas para mejorar el ecosistema local de la industria de alimentos ecológicos.

3. Idea de Negocio

3.1. Técnica HMW

Según Brown (2009), el método HMW le permite convertir desafíos y problemas determinados en la etapa de empatía en preguntas abiertas que contribuyen a las principales ideas y usuarios.

Este método se consolida como una herramienta básica en el pensamiento de diseño, ya que ayuda a cambiar las necesidades detectadas más fácilmente en la capacidad de diseñar directamente ideas creativas.

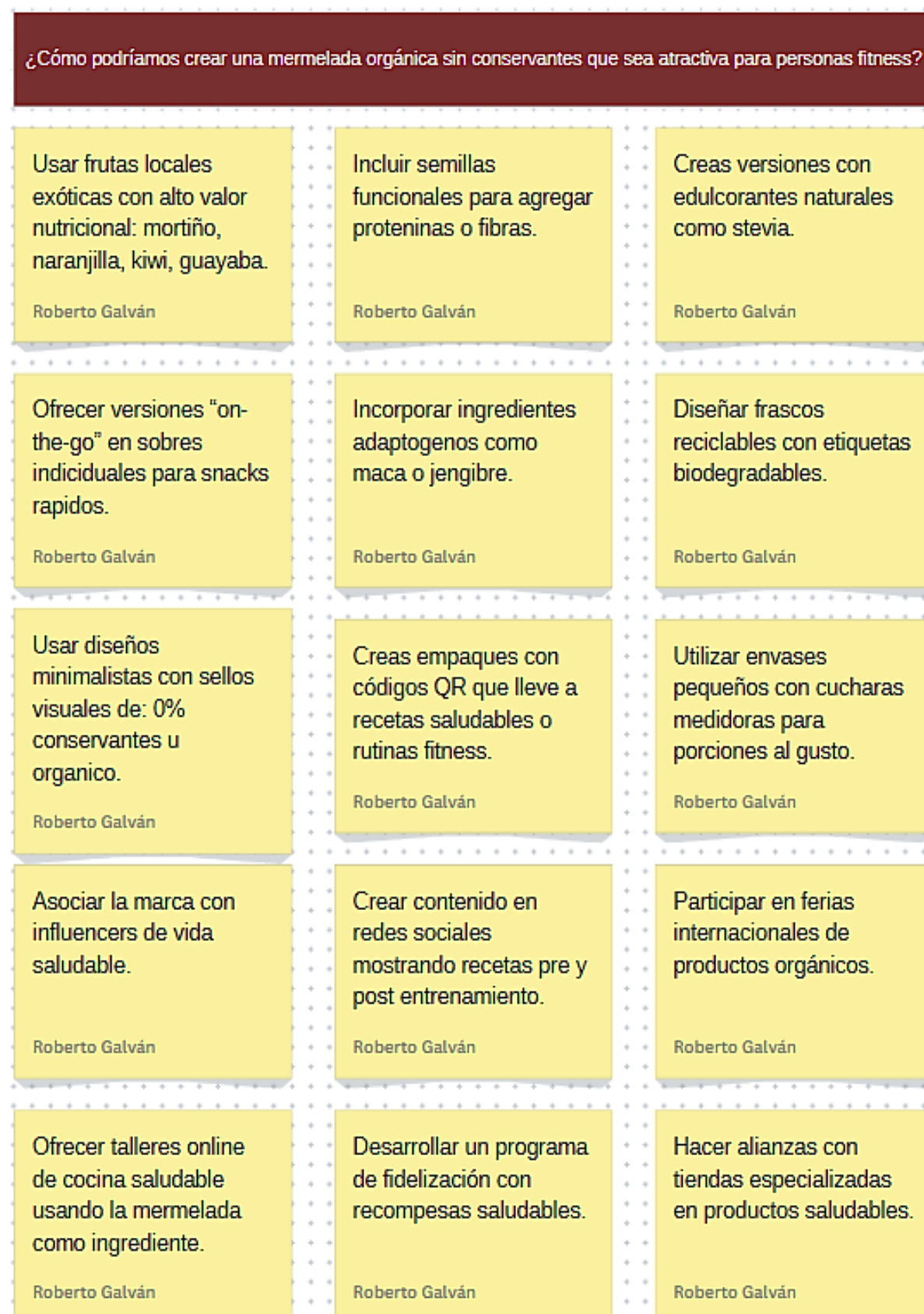
Como parte de este estudio, se ha propuesto la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos crear una mermelada ecológica sin conservantes, atractiva para personas con estilo de vida fitness?

3.2. Brainstorming

Según Osborn (1953), la lluvia de ideas es una técnica creativa grupal, para crear tantas ideas como sea posible sobre un problema o necesidades específicas, sin evaluarlas y rechazarlas en la etapa inicial para estimular la innovación. Esta herramienta resulta especialmente útil en las primeras etapas de la fase de diseño, ya que permite explorar soluciones diversas que pueden luego ser evaluadas y desarrolladas.

Figura 12

Brainstorming



Nota. La figura observa el Brainstorming.

El Brainstorming utilizado para este proyecto de negocios está centralizado en cómo hacer del producto más llamativo para los clientes y que canales utilizar para conectar con ellos. Entre estas se puede destacar el cómo preparar la mermelada de forma que cumpla con las especificaciones y demandas de los clientes. Por otro lado, otras se tomaron en cuenta para ayudar en la presentación del producto. marketing online empaque con qr empaque con porciones.

3.3. Técnica de Selección

Según Liedtka y Ogilvie (2011), la técnica de selección consiste en identificar y priorizar las nociones creadas durante el brainstorming utilizando criterios como viabilidad, factibilidad, impacto y deseabilidad, con el objetivo de enfocar los esfuerzos en las soluciones más prometedoras. Esta herramienta permite filtrar las propuestas más adecuadas para su posterior desarrollo, facilitando así una toma de decisiones estratégica basada en el valor potencial de cada alternativa.

Figura 13*Técnica de selección*

Nota. La figura visualiza cómo las ideas obtenidas a partir del brainstorming se han clasificado en tres categorías diferenciadas por colores.

Las ideas marcadas en color amarillo están relacionadas con la producción del producto, sugiriendo ajustes o ingredientes que permitan mejorar su perfil saludable o su sabor. Las ideas en color verde se enfocan en el diseño del envase, proponiendo elementos visuales o informativos que vuelvan el producto más atractivo para el consumidor, tales como empaques con porciones individuales o etiquetas interactivas. Finalmente, las ideas señaladas en rojo están orientadas a la fidelización del cliente, mediante estrategias para mantener su interés y promover la recompra, tales como programas de puntos o recompensas para consumidores recurrentes.

3.4. Idea (viable, deseable y factible)

Según Brown (2009), la deseabilidad se refiere al grado en que una solución satisface los requerimientos, anhelos y aspiraciones del usuario, considerando sus emociones, motivaciones y comportamientos. Por su parte, Liedtka y Ogilvie (2011) señalan que la factibilidad está relacionada con la posibilidad técnica y organizacional de implementar una solución utilizando los recursos, conocimientos y capacidades disponibles. Finalmente, IDEO.org (2015) define la viabilidad como la capacidad de que una solución se sostenga económicamente a largo plazo, generando un modelo de negocio rentable.

Tres pilares de proyectos y algunos estudios permiten que la idea principal explique la idea principal: producir mermelada natural y 100%orgánica, sin azúcar y conservantes. Su diseño con piezas de fruta favorece la digestión y amplía su atractivo, además de la efectividad con el público, incluidas personas con diabetes o dieta especial, facilitando su expansión a otros mercados.

3.5. Prototipo 1.0

Según Brown (2009), el prototipo es una idea simple, probada y específica sobre una idea que le permite identificar rápidamente las fortalezas, las debilidades y la capacidad de mejora.

En este sentido, el prototipo es una etapa importante en el proceso de diseño, ya que proporciona la versión preliminar del producto, facilitando la evaluación de la función, la interacción y la aceptación de su usuario.

Asegurar una forma tangible de la idea del proyecto es muy importante para confirmar las ganancias técnicas, la atracción del consumidor y la estabilidad económica.

Por lo tanto, este período debe centrarse en tener una evaluación directa del usuario, esto le permitirá realizar los ajustes necesarios antes de cambiar al desarrollo final del producto.

3.5.1. Nombre y Marca

Según Koiller y Keller (2016), la marca es el nombre, la fecha, el símbolo, el diseño o la combinación de los factores para determinar el vendedor o los servicios del vendedor y distinguirlos de los competidores.

Basado en esta definición y después de una lluvia de ideas, centrarse en capturar la naturaleza del producto, la gente decidió llamar a este anuncio "Frutisweet".

Figura 14

Prototipo 1.0



Nota. En esta figura se presenta el prototipo 1.0.

El nombre "Frutisweet" es el resultado de un juego de creatividad, con el objetivo de transmitir directamente la naturaleza del producto, causando una sensación agradable relacionada con la naturaleza, dulce y saludable.

El término *fruti*, de (fruta), enfatizando la presencia de fruta real, rica en fibra y nutrientes.

Por su parte, *sweet* (dulce en inglés) se refiere al sabor característico del producto, solo edulcorantes naturales y útiles. La combinación de ambos términos conduce a un nombre fácil, inolvidable y adaptable a los valores propuestos: frutas dulces, sin azúcar y conservantes adicionales.

El desarrollo de la marca se crea no solo desde un punto de vista del lenguaje, sino también desde un enfoque intuitivo.

Proponiendo el logotipo que combina los elementos principales como una fuente moderna y amigable, una paleta de colores que transmite los principios frescos y naturales, así como los principios de diseño basados en la simplicidad y el equilibrio.

Estos factores intentan crear una identidad intuitiva adecuada para el estilo de vida del grupo objetivo para localizar Frutisweet tanto en el mercado local como en los escenarios internacionales.

3.5.2. Formulación

Según Sepag Chain (2010), la construcción del proyecto implica detalles de los aspectos técnicos, económicos, financieros, legales y administrativos necesarios para implementarlo para evaluar sus ganancias. En este sentido, esta fase es un punto importante en el que la idea se convierte en una propuesta estructural y específica, integrando componentes estratégicos, operación, comercio y finanzas le permitirá desarrollarla e implementarla.

En el contexto de este proyecto, Frutisweet se plantea como una línea de mermelada orgánica y funciones hechas de ingredientes naturales sin conservantes y azúcar agregada hacia los consumidores con un estilo de vida saludable, ejercicio físico y aquellos que necesitan una dieta específica, como los diabéticos.

Esta propuesta también tiene en cuenta una variedad de presentación para enfatizar el valor nutricional, el origen natural y el compromiso con la estabilidad, los factores que intentan posicionar la competencia en el mercado.

3.5.3. Embalaje y envoltura

Según Kotler y Keller (2016), el embalaje es un conjunto de materiales y diseños que le permiten almacenar, proteger, transportar, identificar y promover productos, mientras que la presentación está relacionada con la forma en que este empaque transfiere su valor a los consumidores. En este sentido, el empaque no solo es realista, sino también una función estratégica, creando el primer punto de contacto entre clientes y productos.

Según esta premisa, se ha desarrollado una propuesta de empaque que refleja la identidad de la marca y cambia secuencialmente el objetivo para centrarse en la salud y la estabilidad. La presentación de mermelada Frutisweet tiene como objetivo diseñar un mensaje visual correspondiente al consumo responsable, un estilo de vida saludable y respeto ambiental para mejorar el posicionamiento del mercado.

Figura 15

Prototipo de empaque



Nota. La figura presenta el diseño de empaque. Vector Soluciones Industriales. (s. f.). Frascos de vidrio para conservas [Catálogo en línea]. Recuperado de <https://surl.lu/gtqogk>

El envase seleccionado es compacto, práctico y visualmente limpio, lo cual facilita su transporte y almacenamiento. Su diseño permite que sea reutilizable, fomentando así prácticas sostenibles. Una vez consumido el producto, el envase puede ser lavado y

destinado a otros usos domésticos, lo que aporta valor agregado al consumidor y refuerza el compromiso de la marca con el reciclaje y la economía circular.

3.5.4. Características del producto

Según Kotler, Armstrong (2017), Las características del producto son los atributos físicos, funcionales, estéticos o simbólicos que lo distinguen y satisfacen las necesidades del consumidor; incluyen aspectos como el diseño, calidad, empaque, sabor, tamaño y componentes adicionales del bien o servicio ofrecido.

Tomando en cuenta la definición anterior, las características del producto son recalculadas de la siguiente forma.

- Envasada en frascos de vidrio reutilizables.
- Ingredientes 100% naturales y sin conservantes.
- Bajo o nulo contenido de azúcar.
- Endulzado naturalmente con Stevia.
- Etiquetas bilingües para su exportación.
- Sabores innovadores (kiwi).

3.6. Propuesta de valor

Según Osterwalder y Pigneur (2010), la propuesta de valor representa la razón principal por la cual un consumidor debería preferir un producto o servicio frente a otras alternativas disponibles en el mercado. Esta propuesta comunica de forma clara cómo el producto resuelve un problema, satisface una necesidad o aporta un beneficio relevante al cliente, diferenciándose de manera efectiva frente a la competencia.

En este sentido, la propuesta de valor desarrollada para la marca Frutisweet se basa en ofrecer mermeladas 100 % naturales y orgánicas, libres de conservantes, aditivos y azúcares refinados, elaboradas con frutas frescas ecuatorianas de alta calidad. Este producto está especialmente dirigido a consumidores que llevan un estilo de vida saludable y fitness, tanto a nivel nacional como global, ofreciendo una opción deliciosa, funcional y alineada con los valores del consumo responsable y consciente.

3.7. Modelo de monetización

Según Blank y Dorf (2012), el modelo de monetización describe la manera en que un negocio convierte su propuesta de valor en ingresos, identificando las fuentes de pago, los mecanismos de cobro y la estructura mediante la cual se generan beneficios económicos sostenibles.

En el contexto de este proyecto, la estrategia de ganar dinero se basará principalmente en dos canales principales:

- Ventas directamente al consumidor final (B2C): el producto se venderá en ferias locales, tiendas saludables, tiendas de supermercados y pedidos individuales a través de canales digitales, como redes sociales y mensajes directos. Este enfoque atraerá a los consumidores, conscientes del valor nutricional del producto, fortalecerá las relaciones con los clientes y recibirá comentarios directos, ayudará a mejorar los incentivos.
- Alianzas con comercios orgánicos y ecológicos (B2B): se establecerán convenios con tiendas especializadas, centros fitness, cafeterías y distribuidores de productos saludables que deseen incorporar en su oferta una mermelada natural, sin aditivos ni azúcares añadidos. Este modelo permitirá mayor alcance comercial y posicionamiento en puntos estratégicos, especialmente en mercados nicho.

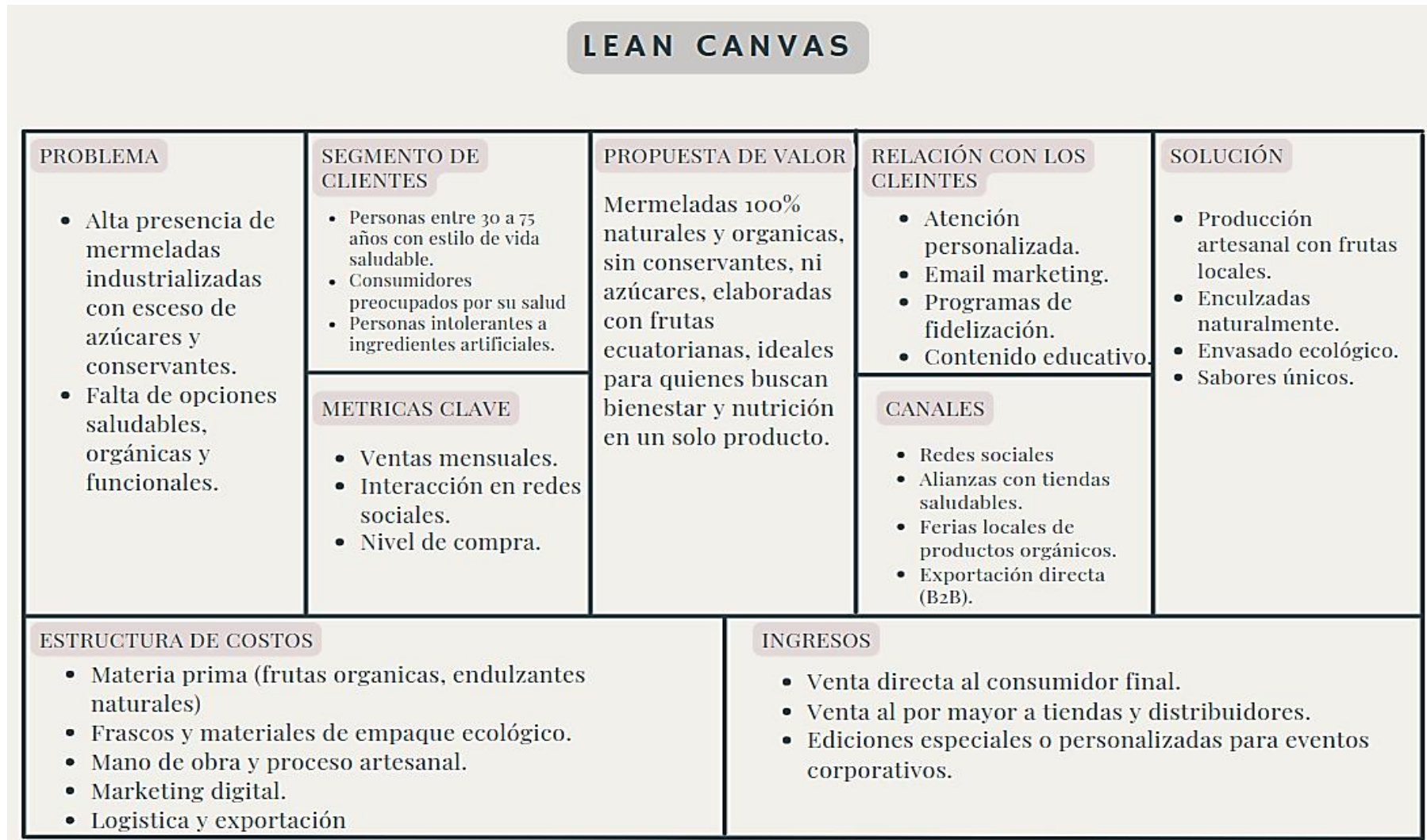
Ambos canales contribuirán a construir una estrategia de ingresos diversificada y escalable, orientada a captar distintos segmentos del mercado local y, progresivamente, internacionalizar el producto mediante exportaciones hacia mercados con alta demanda de alimentos saludables, como Alemania.

3.8. Lean Canvas

Según Maurya (2012), Lean Canvas es una plantilla para verificar los modelos de negocio adaptada del Business Model Canvas, diseñada específicamente para emprendedores. Esta herramienta resume en una sola página los elementos clave de un modelo de negocio, tales como el problema, la solución, las métricas clave, la propuesta de valor y los canales, con el propósito de validar ideas de forma rápida y eficiente.

Figura 16

Lean Canvas



Nota. Esta figura muestra el modelo de negocio.

El Lean Canvas resume de forma estructurada el modelo de negocio propuesto, orientado a consumidores con estilo de vida fitness y saludable, tanto a nivel nacional como internacional. Este modelo tiene identificado como problema principal la escasez de mermeladas naturales sin conservantes en el mercado y ofrece como solución una línea de productos elaborados con frutas orgánicas ecuatorianas, endulzadas de forma natural y envasadas con envases que pueden ser reutilizados por el consumidor según su criterio.

También se puede contemplar las métricas clave para el crecimiento del negocio, los costos principales del proceso productivo, el enfoque ecológico y la diferenciación del sabor con frutas originarias de Ecuador.

3.9. Análisis PESTEL

Según Johnson, Scholes y Whittington (2008), el análisis de Pestel es un instrumento estratégico que nos permite verificar los elementos del medio macroeconómico que afecta el proyecto, organizándolos en seis aspectos principales: política, sociedad, tecnología, medio ambiente y legal. En este proyecto, el análisis se ha planteado en tres niveles, internacional, nacional y local, para determinar ambas posibilidades que pueden mejorar el espíritu comercial y las amenazas que requieren una gestión estratégica.

Figura 17*Análisis PESTEL*

Nota. En la figura se presenta el análisis PESTEL.

En términos económicos, Alemania figura entre los mayores consumidores de productos ecológicos globales, con el mercado, para 2023 excedió los 15.300 millones de EUR, lo que representa aproximadamente el 6% del total de ventas de alimentos (Statista, 2024). Esta tendencia muestra una potente oportunidad para productos funcionales y naturales, como Frutisweet. Por otro lado, Ecuador tiene ventajas comparativas, como la biodiversidad, la producción agrícola en todo el año y los dólares, que facilitan las transacciones internacionales. Además, Loja tiene la fruta disponible, lo que le permite reducir el costo de las materias primas, beneficiando la producción artesanal en una escala más pequeña y más flexible.

Desde el área sociocultural, los consumidores alemanes aprecian los productos saludables, estables y de origen. El consumo es responsable del creciente estilo de vida orgánico y vegano, lo que hace que Frutisweet sea una alternativa atractiva. A nivel nacional,

aunque el consumo de los productos ecológicos aún es limitado, solo el 8% de Ecuador a menudo los usa (INEC, 2022), la conciencia creciente se observa en áreas medianas y altas, que es la prioridad de los alimentos saludables. En Loja, esta tendencia se ve reforzada por una tradición agrícola local, que contribuye a la producción manual y el comercio justo.

En el factor tecnológico, los alemanes se colocan en la delantera del comercio ecológico utilizando plataformas como Amazon Bio o Veganz para distribuir productos especializados. Este es un canal de entrada estratégico para marcas extranjeras con diferentes incentivos. Por el contrario, Ecuador enfrenta limitaciones tecnológicas en el campo de la agroindustria artesanal, especialmente relacionados con los procesos de conversión, empaque y conservación, aunque el proceso observa avances a través de la preparación técnica y las redes sociales en áreas como Loja, donde las empresas comienzan a integrar herramientas digitales para progresar y vender directamente.

En términos ambientales, Alemania distingue las políticas y el consumo ambiental estricto, centrándose en productos con bajo contenido de carbono, preferencias en empaques reciclables y el desarrollo sostenible. Por otro lado, Ecuador tiene una condición natural ideal para la producción agrícola sin productos químicos y métodos tradicionales que permiten la agricultura más limpia. En Loja, muchas prácticas equilibradas han sido preservadas por el patrimonio cultural, aumentando el valor de Frutisweet como producto ecológico, siempre que su producción se logre de acuerdo con los criterios europeos.

En el área legal, ingresar al mercado alemán requiere el cumplimiento normativo europeo, especialmente la (UE) 2018/848 en producción ambiental. Esto significa una etiqueta obligatoria en alemán, incluida la información nutricional, los materiales, los alérgenos y la conservación. También es necesario registrar una marca en el sistema EUIPO. En Ecuador, SENADI contribuye a la gestión de las marcas nacionales y de Loja, tales organizaciones brindan asesoramiento legal, de salud y exportación a las empresas locales, lo que ayuda a mejorar las técnicas de productos en el campo de la internacionalización.

3.10. Análisis PORTER

Según Porter (1980), el análisis de cinco fuerzas es una estructura estratégica que le permite evaluar la intensidad de la competencia de la industria y sus ganancias potenciales al estudiar cinco factores: competencia entre competidores actuales, amenazas para nuevos participantes, amenazas de reemplazo, negociaciones por parte de los proveedores y el poder de las negociaciones de los clientes. Esta perspectiva es importante para comprender la posición estratégica de Frutisweet, tanto en el mercado de Ecuador y alemán, donde su presencia.

Para la competencia entre los competidores existentes, Alemania representa el mejor mercado de productos y marcas ecológicas como Alnatura, Zwergenwiese o Aloos, presente en los estantes de los supermercados especializados.

Este es un problema diferente, aunque el enfoque extraño y el manual Frutisweet pueden ser un valor adicional.

Mientras tanto, en Ecuador, la competencia está menos estructurada, creando un espacio interesante para sugerencias saludables y orgánicas, no ha sido probada mucho por marcas reconocidas.

Cuando se trata de negociaciones con proveedores, Ecuador tiene muchas frutas frescas, especialmente en áreas agrícolas como Loja, lo que le permite reducir los costos y trabajar con productos de alta calidad para desarrollar congestión. No obstante, si se busca mantener una certificación orgánica constante, será necesario establecer alianzas sólidas con agricultores que trabajen bajo prácticas sostenibles y trazables. Esto exige inversiones en capacitación y seguimiento técnico.

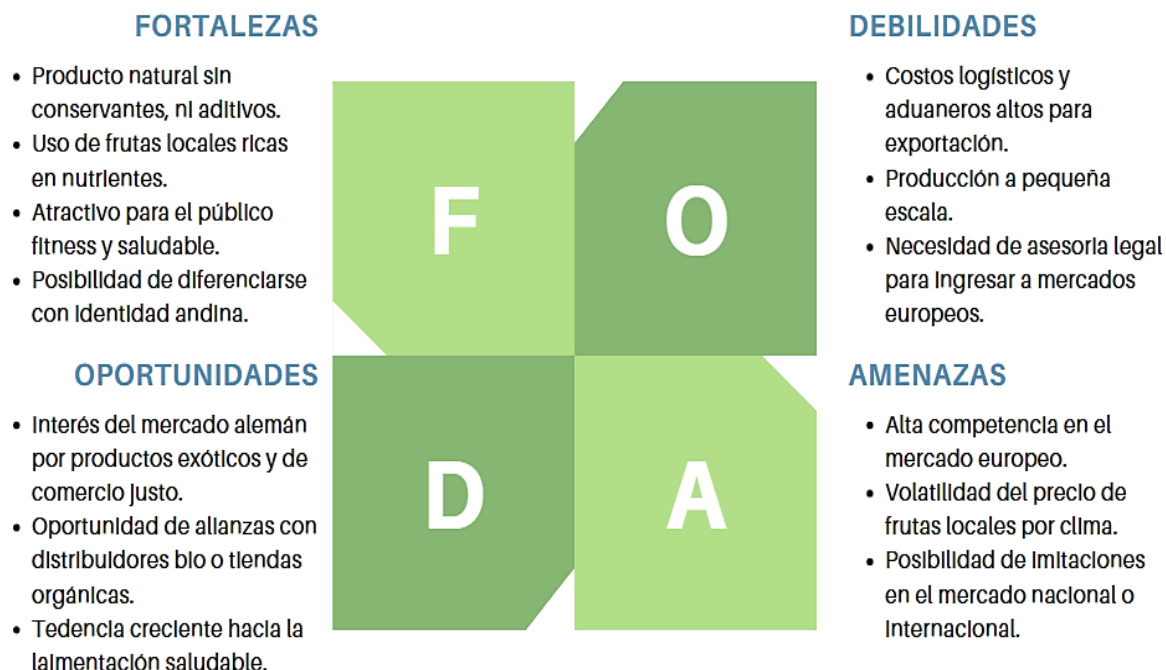
Los clientes ecuatorianos muestran sensibilidad al precio, lo cual puede limitar el margen de ganancia para productos posicionados como premium. En Alemania, en cambio, los compradores valoran productos con certificación ecológica y están dispuestos a pagar precios superiores por atributos como sostenibilidad, origen justo y trazabilidad. No obstante, su alto nivel de exigencia obliga a mantener estándares estrictos en producción y etiquetado.

Sobre la amenaza de nuevos participantes, a nivel nacional es alta, a causa de la facilidad de acceso al mercado local y los bajos requisitos legales para emprender en el sector artesanal. Sin embargo, pocos logran escalar debido a limitaciones logísticas o falta de diferenciación. En Alemania, si bien los requisitos regulatorios y logísticos representan una barrera de entrada considerable, los nichos orientados a lo exótico o funcional siguen atrayendo emprendimientos innovadores.

Finalmente, en cuanto a la amenaza de productos sustitutos, tanto en Ecuador como en Alemania existe una amplia oferta de alternativas saludables como mieles artesanales, mantequillas de frutos secos, snacks funcionales o yogures con probióticos. Esto obliga a Frutisweet a posicionarse no solo por el atributo de salud, sino por su identidad andina, la autenticidad de sus ingredientes y el diseño responsable del empaque, como una forma de construir lealtad y diferenciación frente a sustitutos.

3.11.FODA

Según Kotler y Keller (2016), el FODA es un instrumento fundamental para determinar las causas internas y externas que inciden en el desarrollo de un proyecto o negocio. Este método ayuda a comprender mejor el entorno competitivo y tomar decisiones estratégicas para mejorar las ventajas y reducir los riesgos.

Figura 18**Análisis FODA**

Nota. La figura muestra el análisis FODA.

Desde un punto de vista interno, Frutisweet es diferente de los atributos apropiados, como la autenticidad del juicio, el uso de ingredientes 100% naturales y su consistencia con la salud global y la tendencia de equilibrio.

Las fortalezas le permiten colocar el producto en cavidades especializadas, tanto a nivel local como internacional, especialmente en los mercados, como Alemania, donde los consumidores otorgan importancia a los productos étnicos y ecológicos.

Por otro lado, se determina una estructura organizativa limitada de los procesos de exportación e inexperto en certificados internacionales entre las debilidades. Estas limitaciones pueden obstaculizar la expansión del espíritu comercial si no son consideradas por consejos especializados, mejora técnica y creación de alianzas estratégicas.

Para el entorno externo, existen capacidades importantes, como el apoyo a los programas estatales y privados que contribuyen a la exportación agrícola, aumentando la demanda de productos saludables en Europa y costos adicionales propuestos por el comercio honesto. Además, la localidad disponible de frutas y le permite desarrollar una línea

de fragancia diferente correspondiente a la tendencia en el campo de la innovación en productos alimenticios.

Sin embargo, se han identificado amenazas ocultas, como la entrada de competidores con productos similares, altos costos de logística de exportación de Ecuador y estrictos requisitos legales de la Unión Europea. Frente a ello, se hace indispensable invertir en capacidades técnicas, asegurar trazabilidad y desarrollar una narrativa de marca sólida basada en la ética, la salud y la sostenibilidad.

3.12. CAME

Según Camisón Zornoza (2002), el análisis CAME permite transformar los resultados del análisis FODA en estrategias concretas, mediante la formulación de operaciones que modifiquen debilidades de actuación, encontrando amenazas, manteniendo sus fortalezas y utilizando capacidades. Esta herramienta es clave para convertir el diagnóstico estratégico en un plan operativo realista y alineado con los objetivos del emprendimiento.

Figura 19

Análisis CAME



Nota. En la figura se muestra el análisis CAME.

En este contexto, es imprescindible corregir la falta de estructura organizacional mediante la capacitación en comercio exterior, el fortalecimiento logístico y el aprovechamiento de programas públicos como los impulsados por ProEcuador o la cooperación internacional. Adicionalmente, debe afrontarse la amenaza de los altos estándares europeos mediante asesoría técnica, certificaciones ecológicas y cumplimiento normativo.

De igual forma, se recomienda mantener como eje diferenciador la autenticidad del producto andino, el uso de frutas exóticas locales y la propuesta saludable sin aditivos, características que permiten a Frutisweet destacarse en mercados de alto valor. Esta diferenciación debe ser coherente en todos los niveles: producto, marca, comunicación y experiencia del consumidor.

Finalmente, para explotar las oportunidades detectadas, se deben consolidar alianzas con agricultores locales, universidades y entidades gubernamentales, al mismo tiempo que se aprovechan los canales digitales, el branding ético y las ferias orgánicas internacionales para posicionar la marca como una alternativa saludable, sostenible y con identidad ecuatoriana.

4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad

Según Liedtka, Ogilvie y Brozenske (2014), las ideas exitosas deben superar tres filtros fundamentales: ser técnicamente realizables y operativos, a partir de una perspectiva económica, y deseables para su público objetivo. Esta triple validación permite reducir la incertidumbre del emprendimiento y orientar los esfuerzos hacia la creación de propuestas de valor sostenibles.

Desde el enfoque de la factibilidad, la elaboración de una mermelada orgánica de kiwi es completamente viable mediante técnicas artesanales, aprovechando procesos de cocción a baja temperatura y métodos de conservación sin el uso de aditivos. Estos procesos le permiten mantener la nutritiva y la frescura del producto, esto es necesario para que el segmento de consumidores se concentre en la salud.

Según Liedtka (2014), la viabilidad técnica y las actividades de toma de decisiones con recursos accesibles sin afectar la calidad son determinantes.

Cuando se trata de la vida útil del producto, el kiwi se distingue por un alto valor nutricional con un alto contenido de vitamina C, antioxidantes y fibra, incluso mejor que otras frutas cítricas, como las naranjas. Estas características aumentan su valor de conciencia y justifican los altos precios en el mercado. Además, el enfoque hacia consumidores fitness y conscientes de su salud permite establecer márgenes comerciales adecuados. ProEcuador (2023) indica que los productos orgánicos con valor agregado poseen un importante potencial de exportación, siempre que ofrezcan diferenciación y cumplan con normativas internacionales.

Finalmente, en lo que respecta a la deseabilidad, las encuestas aplicadas en el marco del presente estudio evidencian un creciente interés del consumidor por productos sin azúcares añadidos, sin conservantes y con ingredientes 100 % naturales. El hecho de que el kiwi sea una fruta menos común en mermeladas genera un atractivo adicional por su novedad, además de estar alineado con las tendencias globales de bienestar y alimentación funcional. En palabras de IDEO (2015), la deseabilidad representa el núcleo de todo diseño

centrado en el usuario, pues si el consumidor no desea el producto, ningún otro atributo tendrá impacto.

4.1.1. Investigación de Mercado

Según Malhotra (2012), la investigación de mercados constituye un proceso sistemático que permite recopilar, registrar y analizar información relacionada con problemas, oportunidades o tendencias dentro del entorno comercial, a fin de respaldar decisiones estratégicas y tácticas de marketing. En este contexto, el desarrollo de una mermelada orgánica a base de kiwi requiere, como primer paso, levantar información clave sobre el entorno competitivo, los hábitos de consumo y la percepción del cliente hacia productos saludables. Esta información permite orientar correctamente el posicionamiento del producto y definir sus canales de distribución más eficientes.

Con base en este enfoque, se identifican variables críticas para el estudio como: competidores locales, disponibilidad de proveedores orgánicos certificados, tendencias en el consumo saludable, y características demográficas del consumidor potencial. Estos factores, analizados conjuntamente, permiten delimitar el campo de acción del emprendimiento y sustentar decisiones sobre inversión, diseño del producto y estrategias de promoción.

4.1.2. Planteamiento del Mercado Objetivo

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017), la audiencia objetivo corresponde al público consumidor por el que se dirige la estrategia comercial de un producto, seleccionado a partir de características demográficas, psicográficas, geográficas y conductuales. En este caso, la mermelada Frutisweet busca satisfacer a un segmento definido por adultos desde los 30 años, residentes en zonas urbanas de Loja, con hábitos alimenticios saludables, preocupaciones nutricionales y una vida activa o deportiva.

Si bien no existen fuentes oficiales que cuantifiquen con precisión el número de personas con este perfil en Loja, se utilizarán herramientas primarias como encuestas y entrevistas para generar un muestreo estadístico que permita estimar su magnitud. Este planteamiento busca validar no solo la existencia del mercado, sino también su disposición de pago y nivel de afinidad con productos orgánicos.

4.1.3. Descripción del Mercado Objetivo

Según Lamb, Hair y McDaniel (2011), describir el mercado objetivo implica identificar el grupo homogéneo de consumidores hacia el cual se orienta un producto, considerando aspectos como sus necesidades específicas, comportamiento de compra y estilo de vida. En el caso de Frutisweet, se trata de hombres y mujeres de 30 años o más, con residencia en áreas urbanas de Loja, que practican deporte regularmente o mantienen una alimentación equilibrada por razones de salud, estética o prevención de enfermedades.

Este grupo valora la transparencia en los ingredientes, prefiere productos sin conservantes ni edulcorantes artificiales, y suele buscar alternativas funcionales que se alineen con sus principios de bienestar. Adicionalmente, son consumidores con hábitos informados y exigentes, lo cual demanda altos estándares en el etiquetado, calidad sensorial y propuesta nutricional del producto.

4.1.4. Tamaño del mercado objetivo

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), el tamaño del mercado objetivo equivale a la comunidad o unidades que presentan una necesidad específica, cuentan con capacidad económica y están dispuestas a satisfacer dicha necesidad dentro de un segmento determinado. En el caso de Loja, la población urbana asciende a aproximadamente 230.000 personas. De acuerdo con estimaciones del INEC (2022), alrededor del 12 % de los adultos consume productos orgánicos de forma regular.

Asimismo, estudios complementarios elaborados por Agrocalidad y ProEcuador (2023) señalan que entre el 8 % y 12 % de los consumidores urbanos adquieren productos orgánicos de forma periódica, lo que valida tendencia ascendente en esta clase de demanda. Considerando estos datos, se estima que el mercado objetivo de Frutisweet en Loja podría alcanzar entre 1.800 y 2.500 consumidores recurrentes, lo cual representa un nicho interesante para una marca emergente.

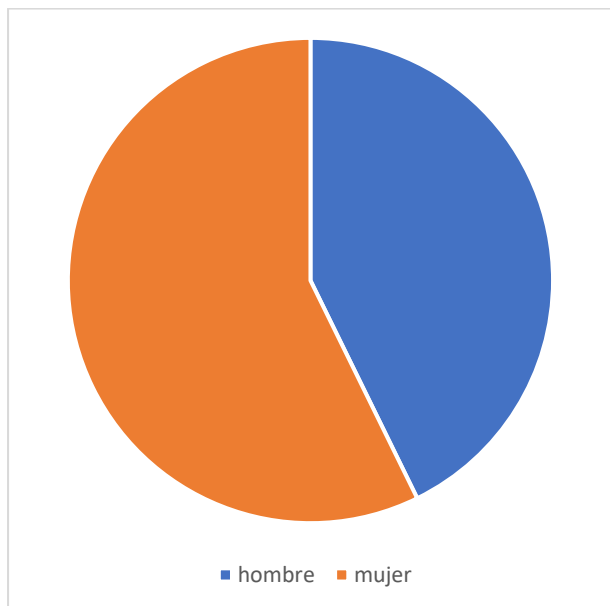
4.2. Validación del segmento de mercado

Con el propósito de validar el perfil y las preferencias del segmento objetivo, se aplicó una encuesta estructurada que permitió recopilar un total de 384 respuestas. Esta muestra

proporciona datos relevantes sobre la composición demográfica, hábitos de consumo, percepción sobre productos orgánicos y disposición de pago del público objetivo. A continuación, se detalla el análisis de los principales hallazgos.

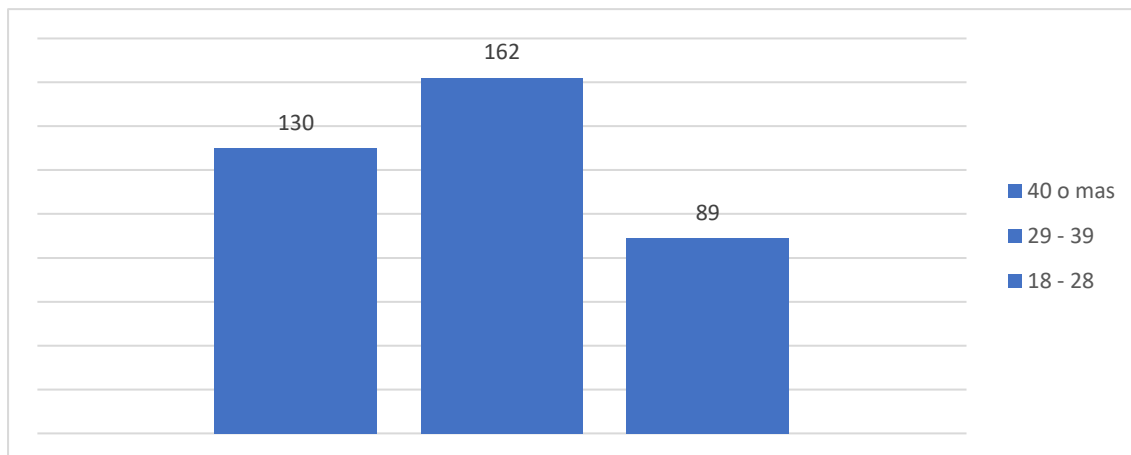
Figura 20

Genero



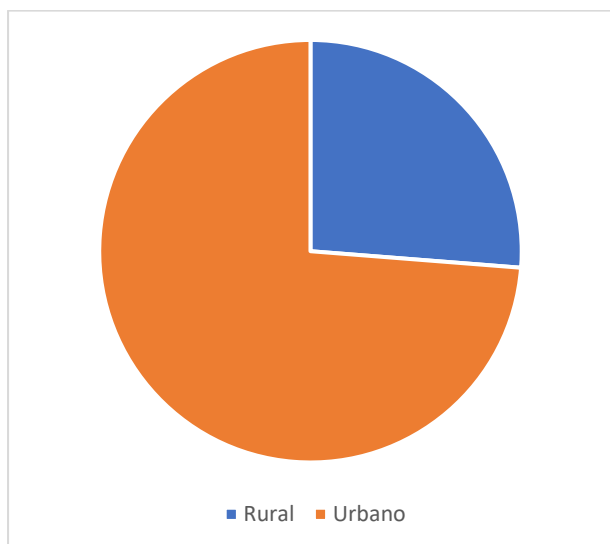
Nota. La figura muestra la distribución de respuestas por género en la encuesta.

Respecto al género, el 57 % de los encuestados corresponde a mujeres, lo cual sugiere una inclinación mayor de este grupo hacia el consumo de alimentos saludables y naturales. Este resultado es coherente con investigaciones de mercado que señalan que el público femenino tiende a mostrar mayor sensibilidad hacia productos que impactan en el bienestar personal y familiar.

Figura 21*Edad*

Nota: En la figura se muestra cómo se distribuye la respuesta de edad.

En cuanto al rango etario, la mayoría se encuentra entre los 29 y 39 años, lo que evidencia una creciente de este grupo hacia estilos de vida saludables. Esta cohorte se caracteriza por ser más receptiva a innovaciones alimenticias y cuenta con mayor exposición a contenidos digitales que promueven prácticas de alimentación consciente.

Figura 22*Sector de residencia*

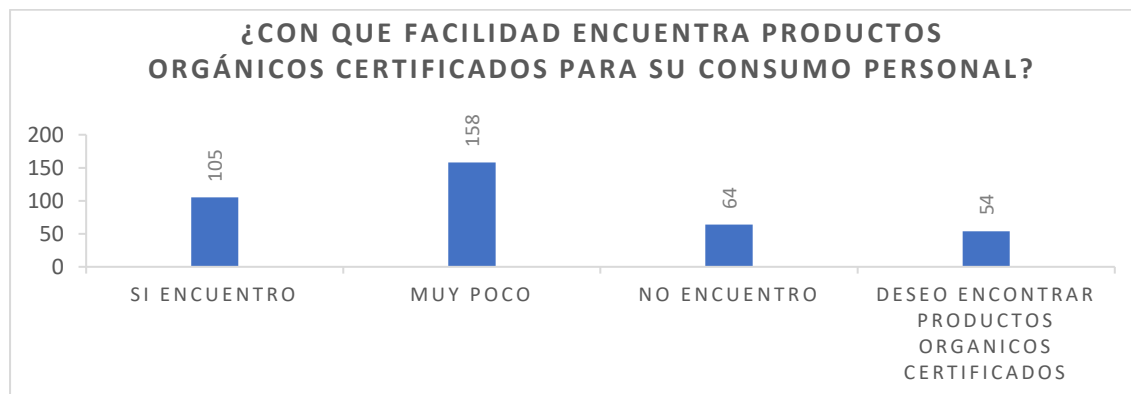
Nota. La figura muestra la respuesta de los participantes de la encuesta distribuidos por su residencia.

Con relación al lugar de residencia, un 74 % afirma vivir en zonas urbanas, lo cual es relevante, ya que en estos contextos existe un mayor acceso a supermercados, tiendas bio, ferias ecológicas y canales digitales que permiten la distribución y promoción de productos

orgánicos. Esto refuerza la viabilidad de implementar estrategias comerciales centradas en centros urbanos.

Figura 23

Disponibilidad de productos orgánicos

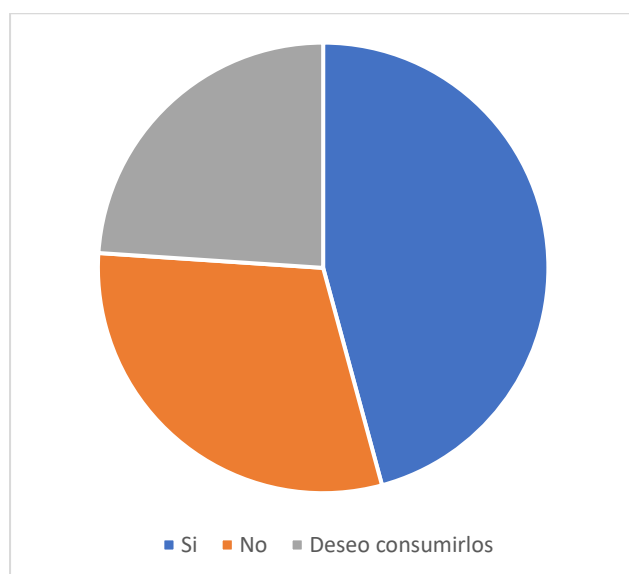


Nota. La figura muestra los resultados de la simplicidad de la búsqueda de productos ecológicos.

Sobre la disponibilidad de productos orgánicos certificados, apenas un 27 % de los encuestados manifiesta encontrarlos con regularidad, mientras que un 41 % señala que los encuentra en pocas ocasiones. El restante 34 % indica no tener acceso adecuado o confianza suficiente para adquirirlos. Este dato revela una oportunidad de mercado insatisfecha, especialmente si se logra diferenciar la oferta con garantías de autenticidad y calidad.

Figura 24

Consumo de productos saludables

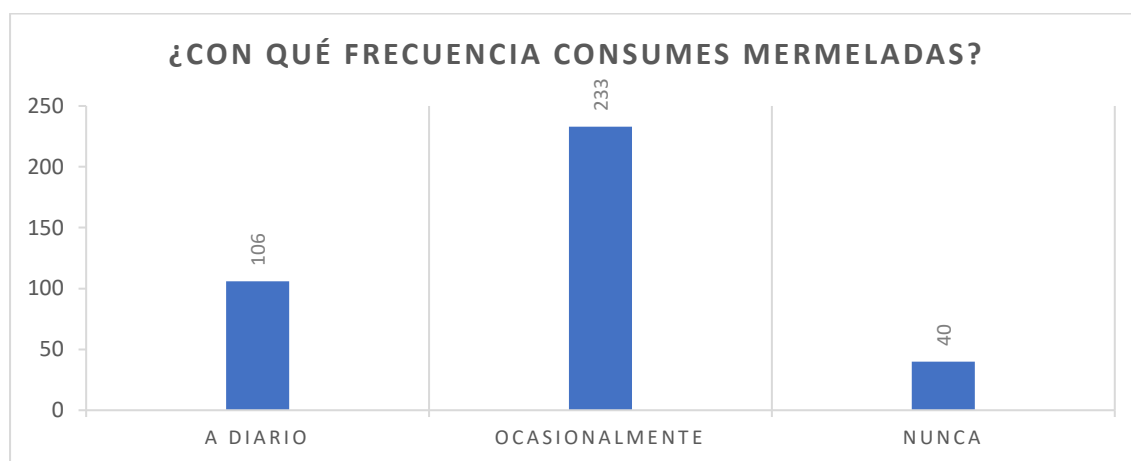


Nota. La figura ilustra la frecuencia con la que los participantes eligen alimentos orgánicos o saludables en su dieta diaria.

En cuanto al consumo de productos saludables, el 46 % de los encuestados afirma consumirlos con frecuencia, mientras que un 30 % desea hacerlo más seguido, lo que representa un 81 % de predisposición positiva. Este nivel de apertura confirma una alta deseabilidad, aunque también señala la urgencia de la accesibilidad y la relevancia de la información del producto en canales adecuados.

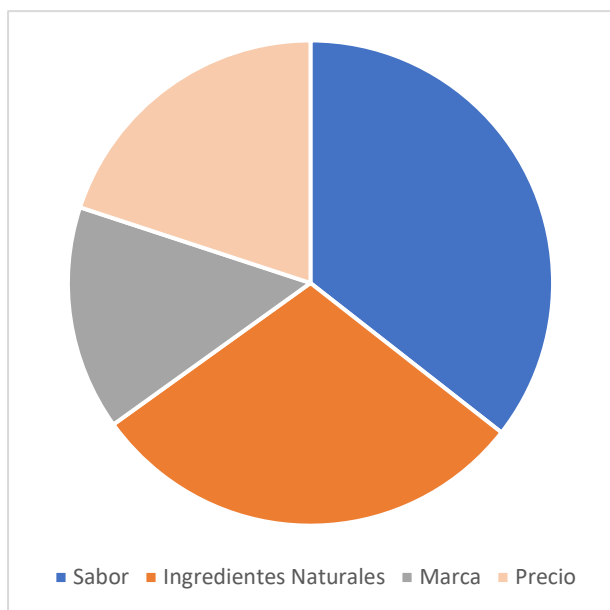
Figura 25

Consumo de mermeladas



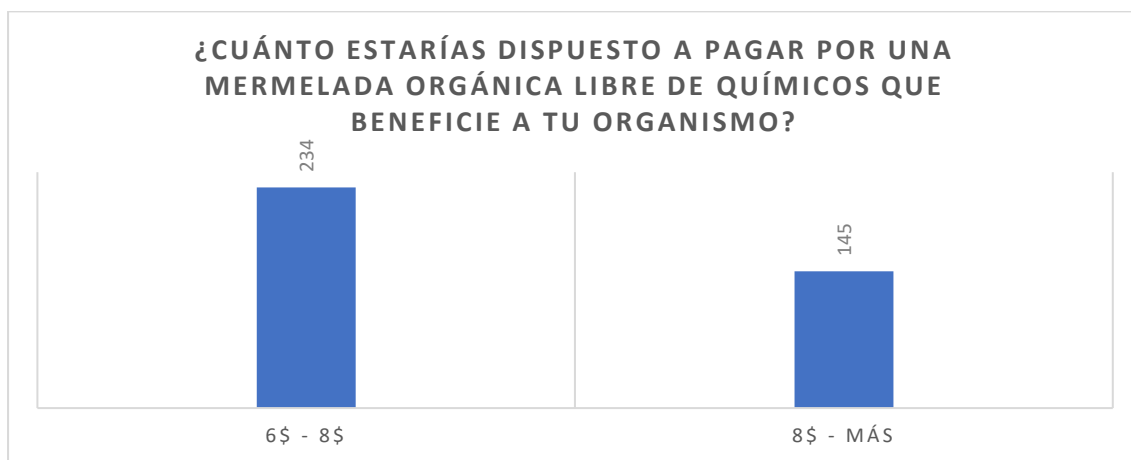
Nota. En la figura se muestra con qué frecuencia los participantes consumen mermelada.

Respecto al consumo de mermeladas, un 61 % dice hacerlo ocasionalmente y solo un 10 % con frecuencia diaria, lo cual sugiere que este tipo de producto no forma parte del consumo habitual, pero sí cumple un rol en momentos específicos como desayunos, postres o snacks. Por tanto, el valor funcional y la diferenciación saludable deben ser enfatizados en su propuesta de comunicación.

Figura 26*Factores de compra*

Nota. La figura observa los factores valorados al comprar mermelada.

En relación con los factores decisivos de compra, el 29 % prioriza los ingredientes naturales y el 36 % el sabor, mientras que el precio y la marca tienen menor influencia. Esto demuestra que la percepción de valor está directamente vinculada a la calidad del producto y no tanto a su posicionamiento comercial, lo cual beneficia a emprendimientos emergentes con una propuesta auténtica.

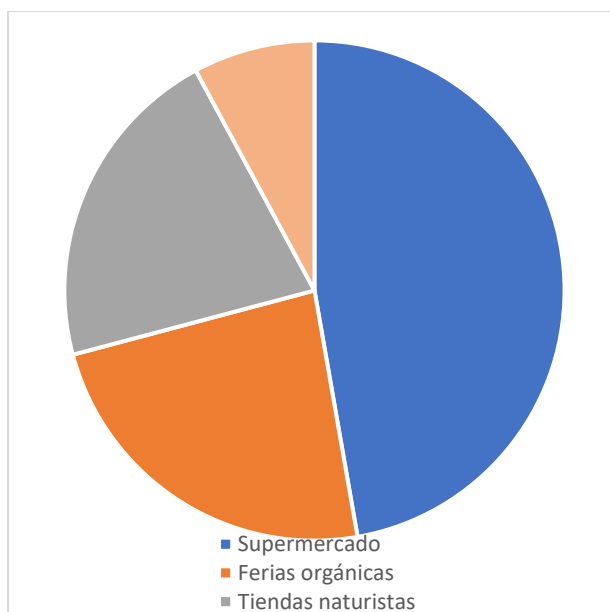
Figura 27*Disposición de pago*

Nota. La figura muestra la distribución de las respuestas sobre la disposición de los participantes a pagar por mermelada orgánica sin químicos.

Sobre la capacidad de pago, el 62 % del cliente estaría dispuesto a pagar entre \$6 y \$8, mientras que el 38 % estaría dispuesto a pagar incluso más de \$8. Estos datos permiten establecer un rango base de precios, reconociendo que la frecuencia de consumo y el presupuesto familiar influirán en la estrategia de precios final.

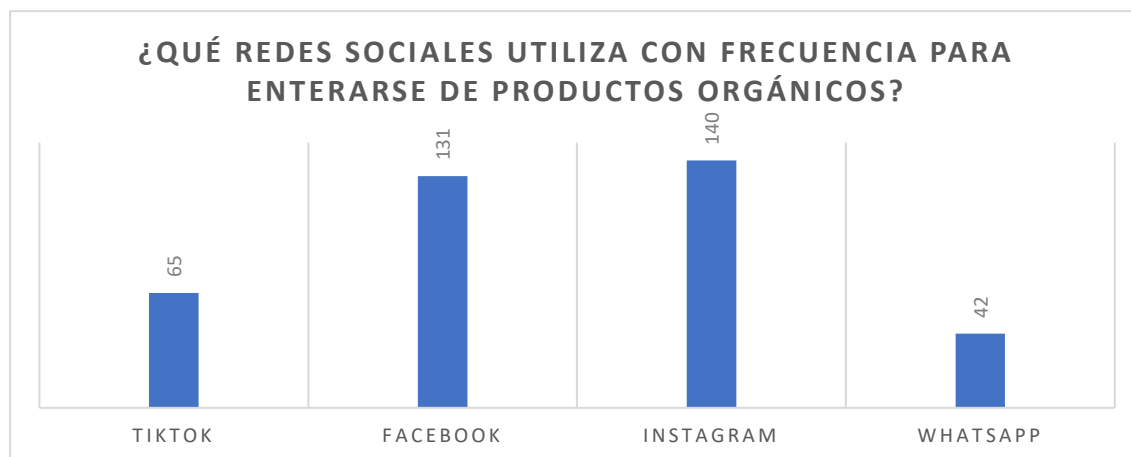
Figura 28

Canales de adquisición



Nota. La figura muestra los canales de compra de los encuestados.

En cuanto a los canales de adquisición, el 47 % de los encuestados señala que suele comprar esta clase de artículos en mercados, en cambio ferias orgánicas y redes sociales se posicionan como espacios alternativos con potencial de crecimiento. Esto indica que una estrategia multicanal que combine retail y venta directa puede ser efectiva.

Figura 29*Canales de comunicación*

Nota: La figura muestra la distribución de las respuestas sobre las redes sociales utilizadas para informarse sobre los productos.

Finalmente, sobre los canales de comunicación, Instagram y Facebook lideran como medios a través de los cuales los consumidores se informan sobre este tipo de productos, seguidos por WhatsApp como canal de interacción directa y TikTok como plataforma de alto alcance para públicos más jóvenes. Esto orienta claramente la estrategia de marketing digital y posicionamiento de marca hacia estas redes.

4.3. Testing (Designing Strong Experiments)

Según Kelley y Kelley (2013), la fase de prueba incluye la identificación de prototipos directamente para que los usuarios recopilen su conciencia, lo que le permite ajustar y mejorar las soluciones para el último lanzamiento.

Este período es la clave del proyecto proporcionado a los usuarios, porque confirma suposiciones importantes, reduce los riesgos y crea capacitación práctica en el campo de la experiencia con el producto.

Después de este enfoque, se han realizado evidencia de las propuestas de los valores proporcionando muestras seleccionadas para los consumidores del segmento objetivo.

Cada muestra se presenta en una botella de 150 gramos con un signo bilingüe y un contenedor de procesamiento, que incluye propiedades que distinguen las propiedades:

ingredientes naturales, sin conservantes y edulcorantes artificiales, así como envases ambientales muchas veces.

En general, los resultados de estas pruebas son principalmente positivos, lo que confirma la aplicación de propiedades y el atractivo del producto al grupo objetivo. Más del 50 % de los participantes calificó el sabor como “muy agradable”, mientras que la textura fue descrita como suave y armoniosa. En lo referente al dulzor, un número reducido de participantes consideró que el sabor era ligeramente ácido, resultado atribuible a la naturaleza propia del kiwi, lo cual representa una oportunidad de mejora ajustando el equilibrio entre acidez y dulzura con opciones como la Stevia natural.

Asimismo, todos los encuestados coincidieron en que la información nutricional de la etiqueta era clara y fácil de comprender, lo cual valida la efectividad del diseño informativo. Además, se confirmó una percepción positiva respecto al compromiso ambiental del empaque, reforzando la coherencia de la propuesta con los valores del consumidor saludable y consciente.

En consecuencia, la fase de testing permitió recopilar información crítica para fortalecer el producto, identificar ajustes mínimos necesarios y afianzar la conexión con las preferencias del público objetivo. Esta retroalimentación temprana reduce de forma significativa los riesgos en etapas posteriores, aportando validación empírica al modelo de negocio propuesto.

4.4. Adaptación de la Propuesta de Valor de Mercado del Cliente (Product-Market Fit)

Conforme a Osterwalder (2014), el encaje producto-mercado se alcanza cuando la proposición de valor conecta profundamente con el perfil del consumidor, logrando satisfacer los “trabajos del cliente”, reducir sus frustraciones y entregar beneficios clave, tanto esperados como diferenciadores. Este enlace estratégico le permite confirmar que el producto responde honestamente al problema real del consumidor.

Para lograr esto, el proceso de diseño incluye el desarrollo de un prototipo, el uso de encuestas y pruebas sensoriales.

Estas etapas muestran un caso sólido entre las características del producto y las expectativas de un segmento objetivo, lo que confirma que los consumidores valoran las propiedades como las naturales, ecológicas y saludables y listas para pagar de 6 a \$ 8 por unidad.

La etapa de prueba también muestra un diagnóstico anormal de los aspectos principales, como el sabor, la textura y el diseño, aumentando las percepciones de los productos sensoriales y la consistencia con la estabilidad y el valor de la salud.

Estos resultados enfatizan el potencial de la diferencia en Frutisweet en el mercado, donde el suministro es limitado y las necesidades no se han satisfecho por completo.

Por lo tanto, podemos afirmar que la propuesta de valores Frutisweet para establecer una relación clara y significativa con el receptor, se convierte en un factor importante en el desarrollo de estrategias de marketing, lealtad y desarrollo efectivo en el mercado apropiado, tanto local como internacional.

4.5. Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Para mejorar el prototipo, se tienen en cuenta el objetivo y las recomendaciones recibidas en el proceso de verificación del producto inicial.

Por lo tanto, las personas decidieron introducir una mejora en el desarrollo del primer logotipo prototipo y hacer ajustes específicos para optimizar su función, estética y eficiencia en la presentación.

Figura 30*Prototipo 2.0*

Nota. La figura presenta el logotipo mejorado.

En primer lugar, el logotipo principal se rediseña al convertir los factores gráficos que aumentan la identidad de la imagen de la marca.

El nuevo proyecto representa el logotipo de la bandera con fondo verde, transmisión fresca y natural, acompañada de pequeñas semillas de kiwi como parte característica. Las palabras *fruti* y *sweet* están en un sistema descentralizado vertical, con un borde negro que enfatiza la marca, mejorando tanto su lectura como su memoria.

Además, el tamaño del contenedor se ha reducido para facilitar su movilidad y fomentar el consumo aleatorio, está de acuerdo con el hábito promedio de comprar clientes. Esta presentación más compacta también le permite implementar una estrategia más asequible para los nuevos consumidores.

Estas mejoras no cambian la criatura del producto, sino que refuerzan su presencia en los estantes y muestran una imagen más profesional, según la propuesta del valor Frutisweet, centrándose en sano, orgánico y natural.

4.6. Evaluación de datos y hallazgos de la investigación de mercado

Según Kotler y Armstrong (2017), la investigación de mercado es un proceso sistemático para recopilar, registrar y analizar datos relacionados con problemas de mercado y servicio, lo que le permite comprender mejor el medio ambiente y los consumidores, esta es la base de las decisiones de marketing estratégico.

Según los datos de las encuestas, se evidenció que el género femenino representa el 57% de los participantes, lo cual refuerza la hipótesis de que las mujeres tienen mayor sensibilidad hacia productos saludables y suelen tomar decisiones alimenticias para el hogar, convirtiéndose en un segmento clave para dirigir la comunicación comercial del producto.

En cuanto a la edad, el 77% de los encuestados tiene entre 18 y 39 años, conformando un grupo joven-adulto con poder adquisitivo creciente, alta actividad digital y una fuerte preocupación por el bienestar físico. Este grupo es más receptivo a innovaciones alimenticias y representa un nicho estratégico para campañas digitales personalizadas.

En relación con la residencia, el 74% vive en zonas urbanas de Loja, lo cual evidencia un entorno más propicio para el consumo de productos orgánicos por su exposición a tendencias saludables, mayor acceso a ferias y supermercados, y un ecosistema más favorable para el comercio digital y la fidelización de clientes por cercanía geográfica.

Respecto a la Periodicidad de consumo orgánico, el 70% de encuestados consume o desea consumir este tipo de alimentos con mayor regularidad. Este dato valida la deseabilidad de productos naturales como las mermeladas sin conservantes, y también señala una oportunidad para captar consumidores motivados por mejorar su estilo de vida.

Por otro lado, el 58% manifestó tener dificultades para encontrar productos orgánicos certificados, lo que revela una demanda insatisfecha en el comercio local. Esto brinda la ocasión de posicionar el producto no solo como una opción saludable, sino también confiable, enfatizando en la certificación y autenticidad de sus ingredientes.

En cuanto al consumo de mermeladas, aunque este no es diario, el 61% indicó que lo hace de forma ocasional. Esto indica que existe un hábito ya establecido que puede

intensificarse si el producto se presenta como un complemento saludable en momentos clave del día, como desayunos, colaciones o snacks funcionales.

Finalmente, los factores más valorados al momento de adquirir una mermelada fueron los ingredientes naturales (29%) y el sabor (36%). Esto demuestra que el consumidor prioriza la calidad del contenido por encima del precio o marca, lo cual favorece a una marca emergente con enfoque en productos saludables y transparentes. Las redes sociales más usadas para conocer y comprar este tipo de productos son Instagram y Facebook, por lo tanto, se recomienda concentrar las estrategias de marketing de contenido, interacción y ventas a través de dichas plataformas.

4.7. PMV (Producto Mínimo Viable)

De acuerdo con Ries (2011), un PMV es esa primera versión de una innovación que posibilita al equipo conseguir la máxima cantidad de conocimiento acerca de los usuarios, con el menor esfuerzo y recursos posibles, permitiendo así iterar con base en evidencia real del mercado.

En el caso de Frutisweet, el PMV está representado por una primera edición de mermeladas orgánicas envasadas en frascos reciclables de 150 gramos, con una presentación visual atractiva pero funcional, y con información nutricional clara, orientada a consumidores urbanos con hábitos saludables. Esta versión del prototipo es popular en un entorno controlado para obtener comentarios directos y confiables del segmento objetivo.

Según los resultados, se encuentra que la estrategia de marketing inicial debe centrarse en los canales digitales, especialmente en las redes sociales, como Instagram y Facebook, porque estas plataformas no solo reducen los costos de la versión, sino que también facilitan la interacción directa con los consumidores y nos permiten casi no evaluar la aceptación de productos, atributos y oportunidades.

4.8. Landing page

Según Chaffey (2015), el landing page es una herramienta indispensable en el marketing digital, ya que se desarrolla con un propósito específico de convertir a los visitantes en clientes potenciales o clientes que usan mensajes brillantes, persuadiendo los valores y

llamando directamente. Para lograr este objetivo, su estructura debe ser visual, fácil de navegar y corresponder al posicionamiento estratégico del producto o servicio propuesto.

En este contexto, el prototipo 2.0 de Frutisweet se ha implementado en la página de destino, centrando profesional y efectivamente toda la información principal en un espacio digital.

Esta página integra piezas como descripciones de productos, ingredientes, ventajas saludables, bibliotecas de fotos, videos comerciales, certificados de usuario y formularios interactivos para pedidos o registro.

El objetivo principal de esta herramienta es confirmar el interés del grupo objetivo y facilitar su transformación en los clientes potenciales, fortalecer la confianza de la marca y enfatizar su natural, ecológico y manual.

Además, se ha desarrollado contenido audiovisual para aumentar las relaciones emocionales con los consumidores, mostrando el historial de productos, el proceso de desarrollo y su impacto positivo en la salud y la gestión de la salud local.

La página se puede mostrar en el siguiente enlace o a través del código QR para este propósito:

<https://frutisweet-loja.vercel.app/>



4.9. Modelo de ingresos

Según Kotler y Keller (2016), este modelo se refiere al proceso de convertir productos, servicios u operar en un ingreso tangible, lo que garantiza la estabilidad económica de las iniciativas comerciales. En el caso de Frutisweet, se admite un modelo de negocio

previamente determinado, principalmente basado en la estrategia B2B, facilitando la distribución de productos a través de socios estratégicos.

Este enfoque le permite colocar la mermelada en los principales puntos de venta, como tiendas orgánicas, supermercados, justicia saludable y localidades especializadas en productos naturales.

Gracias a estas alianzas comerciales, el volumen geográfico de la marca no solo aumentó sino también al producto disponible para el consumidor final, obteniendo beneficios económicos para las organizaciones Frutisweet y relacionadas.

Del mismo modo, esta estrategia de marketing intermediaria se complementa con actividades de ventas directas en ferias locales y plataformas digitales, al tiempo que optimiza el alcance del mercado objetivo y el fortalecimiento del posicionamiento de la marca.

5. Plan de Marketing

Según Kotler y Keller (2012), el plan de marketing es un registro aprobado en el mercado objetivo resumido y señalando como la compañía planea lograr sus metas comerciales a través de estrategias correspondientes a este conocimiento. En ese sentido, el presente plan busca establecer las directrices necesarias para posicionar la marca Frutisweet como una alternativa saludable, orgánica y confiable dentro del mercado local y posteriormente internacional.

El plan de marketing se ha construido en base al análisis estratégico de mercado, al perfil del consumidor identificado y a los resultados obtenidos de las fases de validación, prototipado y testeo, considerando además los principios del marketing digital y la comunicación integral de marca para maximizar su efectividad.

5.1. Establecimiento de Objetivos

Con el propósito de generar una presencia sólida de la marca y alcanzar una penetración progresiva del mercado, se establecen los siguientes objetivos de marketing para el primer año de operación:

Lograr que al menos el 10% de los consumidores urbanos de Loja, específicamente dentro del segmento que compra productos saludables, mencionen espontáneamente la marca en estudios de recordación en un plazo máximo de 3 meses tras el lanzamiento comercial.

Conseguir un promedio mínimo de 50 leads calificados por mes durante el primer año, a través de estrategias digitales enfocadas en contenido de valor, promociones y formularios de suscripción, priorizando la gestión de campañas en Instagram y Facebook.

Lograr que al menos el 12% de los leads generados se conviertan en clientes recurrentes a partir del sexto mes de operaciones, mediante un proceso de seguimiento personalizado, marketing relacional y estrategias de fidelización, como contenido educativo y testimonios.

Establecer presencia en un mínimo de 5 puntos de venta físicos en Loja (tiendas saludables, ferias o espacios afines) en el primer semestre y concretar al menos 2 alianzas estratégicas con tiendas especializadas al finalizar el primer año.

Conseguir un crecimiento sostenido del 15% mensual en el alcance e interacción de las redes sociales, midiendo indicadores clave como likes, comentarios, compartidos, guardados y visitas al perfil, para fortalecer la comunidad digital de la marca.

Estos objetivos serán medidos y ajustados periódicamente mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs), evaluando tanto el alcance de las campañas como la rentabilidad por canal, lo que permitirá decidir la estrategia basada en la evidencia y la mejora continua constante del posicionamiento de Frutisweet como marca comprometida con la salud, el bienestar y el medioambiente.

5.2. Estrategias de Marketing Mix (4Ps)

Según Kotler y Armstrong (2017), el marketing mix, denominadas también las 4Ps, forma un conjunto de recursos estratégicos disponibles que las empresas utilizan para provocar la respuesta anhelada en su público objetivo. Este enfoque facilita la estructura de las soluciones de marketing estratégico, no solo centrándose en el posicionamiento

competitivo del producto, sino también en garantizar su estabilidad en el mercado en el período promedio y a largo plazo.

5.2.1.Producto

Frutisweet se establece como una marca de congestión orgánica y manual hecha de frutas locales como Kiwi, sin conservantes, tintes o azúcares artificiales. El producto ha sido diseñado para satisfacer a los consumidores con un estilo de vida saludable de interés y alimentos estables. Para enviar los incentivos más atractivos, los contenedores de vidrio seleccionados, marcados con información clara sobre la potencia pura y la estructura visual, enfatizando las propiedades naturales y diferentes de los productos. La autenticidad, el origen económico y los beneficios para la salud son el pilar del costo adicional de esta línea. En el futuro, como se predijo, diversificó una propuesta que incluye aromas como Mora, Piña y Mango, siempre manteniendo el mismo concepto de naturaleza y estabilidad.

5.2.2.Precio

Se considera la naturaleza diferente del producto, una estrategia de precios basada en los costos que los consumidores han sido identificados. Los exámenes muestran que el segmento objetivo estará listo para pagar de \$ 6 a \$ 8 por mermelada ecológica de alta calidad, lo que confirma el alcance de la competencia como parte de un nicho de mercado saludable. La política de precios será flexible, incluidos paquetes de publicidad, descuentos en volumen y diferentes precios para distribuidores o tiendas. Esta estrategia tiene como objetivo equilibrar las ganancias, la disponible y la conciencia de los valores, asegurando la estabilidad económica del proyecto sin afectar la calidad del producto.

5.2.3.Plaza

La estrategia de propagación inicial se centró en los canales digitales, suponiendo que el comportamiento del consumidor se designó en las encuestas como un enlace. Las ventas directamente a través de las redes sociales, como Instagram y Facebook, agregaron la página de destino optimizada, le permitirán contactar efectivamente con los clientes de la ciudad. En la fase promedio, se espera que el producto incluya ferias especializadas de tiendas biológicas. Al mismo tiempo, el modelo B2B contribuirá a contratos con restaurantes,

cafeterías y tiendas naturales, interesadas en productos saludables y origen local, aumentará la gama geográfica y aumentará las ventas.

5.2.4. Promoción

Para transferir efectivamente el valor del producto, se centra una estrategia de publicidad en el contenido digital. Se dará la prioridad para crear publicaciones educativas y emocionales en las redes sociales, enfatizando las ventajas del kiwi, la falta de productos químicos y su impacto positivo en la salud. Además, las campañas con personas con influencia local, certificados de clientes y funciones de uso de mermelada. Al mismo tiempo, las campañas pagadas (publicidad) en Facebook e Instagram se pagarán para expandir el volumen y la pantalla de la marca. En el nivel de la cara, a nivel de la cara, la degustación se mejorará en una feria saludable, y se creará alianzas con organizaciones educativas o deportivas. Finalmente, se utilizarán estrategias leales, incluidos descuentos para programas breves y carreras para mejorar las relaciones con los clientes y estimular la lealtad de la marca de la marca.

5.3. Estrategia de Marketing digital

Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el marketing digital es el uso de tecnologías digitales, principalmente internet, para alcanzar objetivos de marketing mediante canales como redes sociales, buscadores, páginas web y correo electrónico. Esta estrategia permite construir relaciones directas con el público, mejorar presencia de marca, y facilitar la conversión de interés en ventas.

Cumpliendo con los objetivos planteados dentro del plan de marketing, Frutisweet implementará una estrategia digital centrada en el cliente (customer-centric) y alineada con el embudo de conversión (Funnel Marketing), que busca atraer, educar, convencer y fidelizar a su público objetivo en el segmento saludable y urbano.

5.3.1. Creación de contenido en redes sociales

El contenido intuitivo, educativo y emocional se creará en plataformas como Instagram y Facebook, formatos de prioridad como bobinas, transportadores, evidencia y recetas saludables que integran el uso de mermelada. Este contenido se prescribirá estratégicamente

para lograr la frecuencia de publicación efectiva, cuidado del lenguaje de la marca, diseño y cohesión intuitiva.

5.3.2. Etapas del Funnel de conversión

Reconocimiento: esta primera etapa tiene como objetivo causar exhibición de marca y aumentar el interés de los productos. El contenido educativo se desarrollará en función de las ventajas de Kiwi, el impacto positivo de los productos sin productos químicos e historia local del producto. Además, microinfluencers y anuncios pagados (anuncios de Facebook) se incluirán para aumentar el volumen en las áreas urbanas de la caja y en los destinatarios apropiados de otras ciudades del país.

Revisión: se han propuesto detalles y funciones de contenido, como recetas saludables, en comparación con las marcas industriales y las protestas directas, en este nivel. Los formularios de contacto, el registro de la reducción de precios de registro y los comentarios también se utilizarán, lo que llevará al destino, aumentando el porcentaje de compras.

Decisión: para aumentar la conversión, se mostrarán certificados de satisfacción de clientes reales, evaluación positiva y certificados de soporte. Del mismo modo, los mensajes directos y la personalización se tendrán en cuenta a través de WhatsApp para facilitar los pedidos y mejorar su experiencia de compra. Además, se ofrecerán muestras gratuitas en eventos locales y asesorías virtuales sobre hábitos de alimentación saludable, alineando el producto con un estilo de vida más amplio.

5.3.3. Campañas de anuncios pagados

Se desarrollarán campañas de publicidad en Facebook Ads e Instagram Ads, segmentadas geográficamente a consumidores urbanos de entre 25 y 45 años, con intereses relacionados a fitness, comida saludable y productos orgánicos. La publicidad estará dirigido a crear clientes potenciales, aumentar el tráfico en el sitio web y convertir a los clientes potenciales en compradores a través de promociones limitadas o paquetes especiales.

Gracias a estas actividades, Frutisweet intenta fusionarse como una marca confiable y creativa correspondiente a una tendencia nutricional saludable, optimizando los recursos digitales para expandir la base de clientes y mejorar su presencia en el mercado.

5.4. Estrategias de Diferenciación

Según Porter (1996), la diferencia es una estrategia competitiva para proporcionar un producto o servicio con atributos únicos que los consumidores aprecian mucho, lo que permite que la compañía se destaque con los competidores y justifique los precios o marcas prioritarias. En el caso de Frutisweet, la diferencia es muy importante para proporcionar productos naturales aumentados en el mercado. Estas son las estrategias diseñadas para fusionar un solo incentivo de los valores:

Una de las estrategias principales es proporcionar una mermelada de kiwi orgánica, combinando un perfil saludable con las características extrañas de esta fruta, raras en este producto. Esta combinación le permite comunicarse con los consumidores, tanto en el hogar como en el extranjero, interesados en sabores auténticos, nuevos y funcionales, posicionando el producto como una versión natural de Gourmets. Además, el uso exclusivo de ingredientes no químicos aumenta la conciencia y la transparencia de la salud en su desarrollo.

El contenedor Frutisweet se desarrolla como una función, atractiva y reutilizable, con una presentación compacta que se adapta a las preferencias de los consumidores urbanos. El logotipo incluye elementos visuales típicos, como Green, Kiwi Seeds y "Flags", lanzados en los estantes y transmite una naturaleza nueva y natural del producto. La estética de esta diferencia es un recurso importante relacionado con la congestión convencional o la congestión manual sin una identidad visual clara.

Finalmente, Frutisweet no solo trata de satisfacer las necesidades de los alimentos, sino también establecer una relación con los consumidores basados en valores como la estabilidad, la atención médica y el comercio honesto, fortaleciendo así su posición como una marca responsable y diversa. Esta estrategia emocional fortalece la fidelidad de marca al posicionar el producto como parte de un estilo de vida responsable y saludable.

Como parte de su diferenciación, la marca se compromete con la mejora continua del producto mediante ciclos de testeo, escucha activa del consumidor y pequeños ajustes en sabor, textura o presentación. Este enfoque adaptable permite al producto mantenerse alineado con las preferencias del mercado sin perder su esencia.

Finalmente, Frutisweet busca diferenciarse a través de una estrategia educativa basada en redes sociales, donde se compartan no solo promociones, sino también contenidos nutricionales, recetas saludables y beneficios del kiwi. Esta estrategia convierte a la marca en una fuente confiable de información, lo cual potencia la fidelización del cliente.

5.5. Presupuesto de Marketing

Según Lamb, Hair y McDaniel (2011), el presupuesto de marketing es la estimación financiera que asigna los recursos necesarios para ejecutar las tácticas de marketing definidas, permitiendo medir, controlar y optimizar el retorno de inversión publicitaria y promocional en función de los objetivos comerciales planteados.

Tomando en cuenta lo anterior, y considerando la implementación de la estrategia establecida en este programa de marketing para Frutisweet, se detalla a continuación el presupuesto estimado correspondiente al año 2026, el cual contempla acciones digitales, producción audiovisual, personal de contenido, plataformas de anuncios y herramientas tecnológicas que permitirán fortalecer el reconocimiento de marca y captar clientes emergentes.

Tabla 1*Presupuesto de Marketing Frutisweet (Enero - Diciembre 2026)*

PRESUPUESTO DE MARKETING "FRUTISWEET"													
Enero - Diciembre 2026													
SERVICIO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Publicidad Digital (Meta Ads)	–	–	–	\$ 40,00	–	\$ 50,00	–	\$ 80,00	\$ 50,00	–	–	\$ 60,00	\$ 280,00
Google Ads (SEM)	–	–	–	–	–	–	–	\$ 30,00	\$ 30,00	–	–	–	\$ 60,00
Influencers gastronómicos	–	–	–	–	–	–	–	\$ 50,00	–	–	–	\$ 50,00	\$ 100,00
Redes Sociales	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$50,00	\$ 50,00	\$20,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$50,00	\$50,00	\$ 80,00	\$ 660,00
Sorteos y Concursos Digitales	–	\$ 15,00	–	–	–	–	–	\$ 25,00	–	–	\$15,00	–	\$ 55,00
Página Web (hosting)	\$ 70,00	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	\$ 70,00
SEO Básico	–	–	–	–	–	\$150,00	–	\$ 150,00	–	–	–	\$ 20,00	\$ 320,00
Feria Loja CFL 2026	–	–	–	–	–	–	–	\$ 700,00	\$200,00	–	–	–	\$ 900,00
Promoción Feria Loja	–	–	–	–	–	–	–	\$ 350,00	–	–	–	–	\$ 350,00
Diseñador Grafico	–	\$ 80,00	\$ 75,00	–	–	\$ 95,00	–	\$ 150,00	–	–	–	\$ 85,00	\$ 485,00
Eventos de Cata Local	–	–	–	–	–	–	–	\$ 80,00	–	–	–	\$ 80,00	\$ 160,00
Producción Foto/Video	–	–	–	–	–	–	–	\$ 30,00	–	–	–	\$ 30,00	\$ 60,00
TOTAL MENSUAL	\$ 120,00	\$145,00	\$ 125,00	\$ 90,00	\$50,00	\$345,00	\$20,00	\$1.725,00	\$360,00	\$50,00	\$65,00	\$405,00	\$3.500,00
TOTAL ANUAL	\$3.500,00												

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto de marketing para Frutisweet.

Se estima que el presupuesto total anual para marketing asciende a \$3.500,00. Este valor contempla tanto las acciones de contenido, promoción pagada, gestión de canales digitales, automatización y actividades presenciales. Dado que Frutisweet se encuentra en etapa de crecimiento y posicionamiento, se ha priorizado una inversión flexible pero estratégica que permita medir el retorno de cada campaña e ir ajustando los recursos conforme al avance del emprendimiento.

6. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

6.1. Localización

La ubicación de la compañía forma parte de los elementos que determinan su triunfo o derrota, ya que implica soluciones estratégicas que pueden afectar directamente las ganancias, la usabilidad y las capacidades de mercado. Según Chain y Chain (2008), la elección apropiada del lugar de trabajo de la empresa reacciona con la economía, la logística, la estrategia y, en algunos casos de criterios emocionales, porque este lugar se convierte en un punto importante de conciencia del cliente y optimización de los costos operativos. Desde este punto de vista, Frutisweet cree que es necesario tener un espacio físico inicial para actividades administrativas, almacenamiento, embalaje y cuidado para clientes mayoristas.

Las decisiones de posicionamiento no solo se observan por la demanda operativa, sino también por un análisis estratégico del público objetivo y canales de distribución que se determinan durante la investigación de mercado centralizada.

En este contexto, se ha decidido crear un centro de actividades para Frutisweet en la ciudad de Loja, especialmente en el centro, debido a la cercanía del mercado objetivo local, dado que Loja tiene un segmento urbano en desarrollo interesado en productos naturales y ecológicos. Además, se considera la simplicidad de acceder a rutas de distribución, tanto para fines nacionales como para facilitar los procesos logísticos relacionados con el embalaje, las materias primas y los proveedores.

Se suma a esto los costos operativos bajos en comparación con las ciudades más grandes, como Quito o Guayaquil. Asimismo, se agrega una combinación de emociones y

valores culturales, porque la historia de la marca Frutisweet se complementa con la fruta tradicional y agrícola de Loja.

Se ha elegido alquilar un espacio de 25 m² en el área central de Loja, ubicado en la calle el 18 de noviembre y José Antonio Eguren, cerca de los mercados, cooperativas y distribuidores agrícolas, facilitando el suministro de materias primas y el contacto con clientes estratégicos.

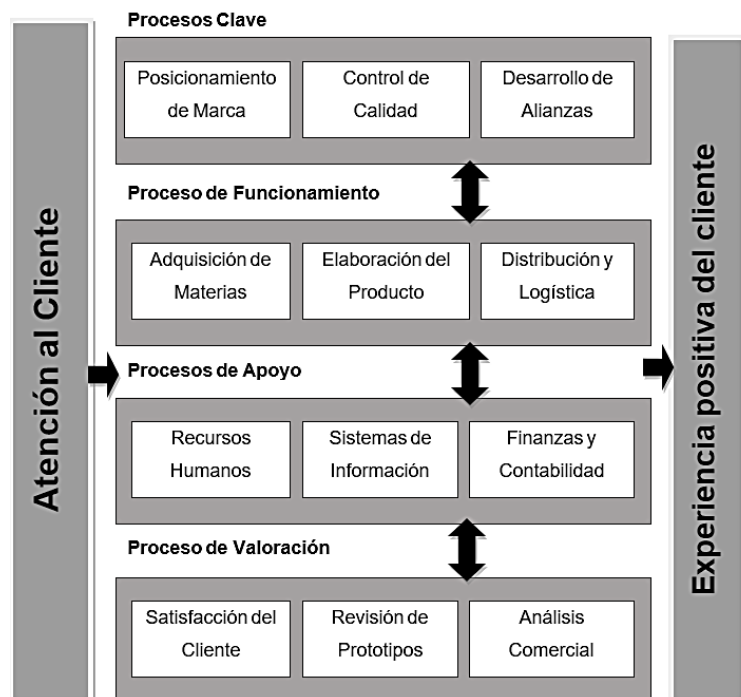
Este lugar cuenta con un área de recepción y envío, además un lugar de almacenamiento del producto en condiciones apropiadas. Dispone de servicio básico y conexión a Internet, junto con seguridad privada. Ofrece un entorno visual preciso que ayuda a fortalecer la imagen de una marca saludable, limpia y amigable en el medio ambiente.

La ubicación elegida no solo cumple con los criterios de funcionalidad y logística, sino que también proporciona un valor simbólico, al establecerse en una ciudad con productos naturales y origen agrícola, lo que situará a Frutisweet como una marca relacionada con la ecológica y lo local.

6.2. Operaciones (Mapa de procesos)

Figura 31

Mapa de procesos



Nota. En la figura se distingue el mapa de procesos que permiten el funcionamiento de Frutisweet.

El mapa de procesos de Frutisweet proporciona una visión indispensable de las actividades internas de la Compañía, creando una estructura organizada que le permite implementar fondos de manera efectiva relacionadas con la producción y comercialización de mermelada natural. Este diagrama está organizado en cuatro tipos principales:

Procesos principales: incluyen actividades preliminares de gestión empresarial, como planificación estratégica, gestión de calidad y servicio al cliente. Estas actividades son básicas porque aseguran que Frutisweet respalde una dirección clara y coherente con objetivos de crecimiento y posicionando productos saludables en el mercado.

Proceso operativo: incluyendo actividades directamente relacionadas con la creación de costos y recibir los ingresos de la Compañía. Entre ellos, la adquisición de materias primas, el desarrollo de la congestión no tiene conservantes, el uso de contenedores estables, así como distribuido por puntos de venta y servicio al cliente. También incluye pedidos y entrega, ambos utilizando canales tradicionales y digitales.

Proceso de soporte: los grupos permiten a la empresa operar correctamente. La gestión de recursos humanos, la gestión financiera, el control de la reserva y el uso de herramientas tecnológicas para monitorear el pedido y las ventas se han tenido en cuenta. Del mismo modo, la logística se considera con documentos ambientales certificados y administrados de los proveedores, lo que respalda la estabilidad del proyecto.

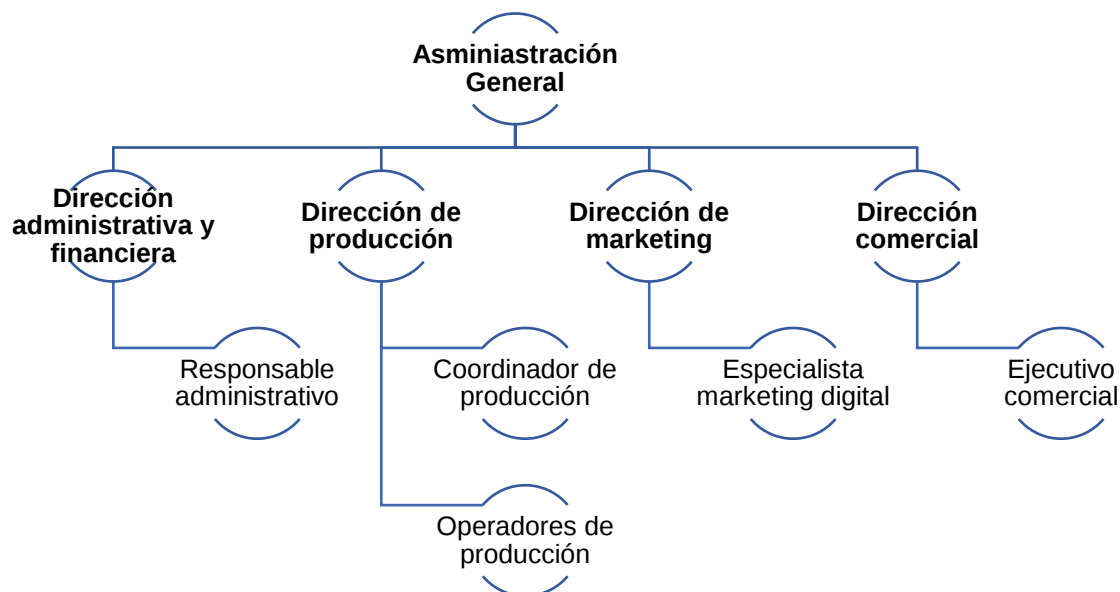
Proceso de Valoración: Se contempla mecanismos de control y resultados integrados. Estos procesos son importantes porque permiten evaluar el rendimiento global de Frutisweet, controlar la satisfacción del cliente, revisar los estándares de calidad del producto y realizar ajustes continuos para garantizar una mejora continua.

Gracias a esta estructura, Frutisweet no solo optimiza sus actividades, sino que también consolida un modelo de gestión efectivo correspondiente a sus incentivos y objetivos comerciales en el mercado de productos saludables.

6.3. Diseño Organizacional (Organigrama)

Figura 32

Organigrama de la empresa



Nota. La figura exhibe la estructura organizacional de Frutisweet.

Teniendo en cuenta los aspectos principales, como la legalización, la cartera de productos y la orientación al cliente, Frutisweet tiene una estructura organizativa que le permite lograr los objetivos establecidos y garantizar un trabajo efectivo. Se ha desarrollado una tarjeta de organización, identificó obligaciones específicas en los campos estratégicos: gestión general, gestión de gestión financiera y gestión, gestión comercial, gestión de producción y gestión de marketing. Organización de dirección de gestión general, suponiendo una supervisión empresarial integral y garantizando una coordinación efectiva entre todos los campos. Las áreas administrativas y financieras son responsables de la gestión económica y de contabilidad, control de ingresos, costos y estabilidad financiera de la empresa. Comercio tiene la función de expandir la red de distribución, crear nuevas alianzas y fortalecer la presencia de productos en el mercado y la estrategia local.

El área de producción se aplica a las mermeladas de acuerdo con los estándares de calidad, asegurando la seguridad alimentaria, el control de los procesos ambientales y el

control de la adquisición de materias primas, contenedores y control de reserva. Finalmente, el área de marketing es responsable de desarrollar la identidad visual de la marca, promover productos en las redes sociales, crear contenido digital y mantener directamente con los clientes a través de estrategias digitales y tradicionales. Determinar el organigrama permite visualizar el equipo necesario para realizar actividades de Frutisweet. En este caso, se evalúa el grupo inicial de 7 empleados, elegidos por su capacidad técnica, y por su compromiso en el valor de la marca, centrándose en la responsabilidad social, el consumo consciente y el desarrollo sostenible.

6.4. Diseño del Proceso Productivo o servicio (Flujograma)

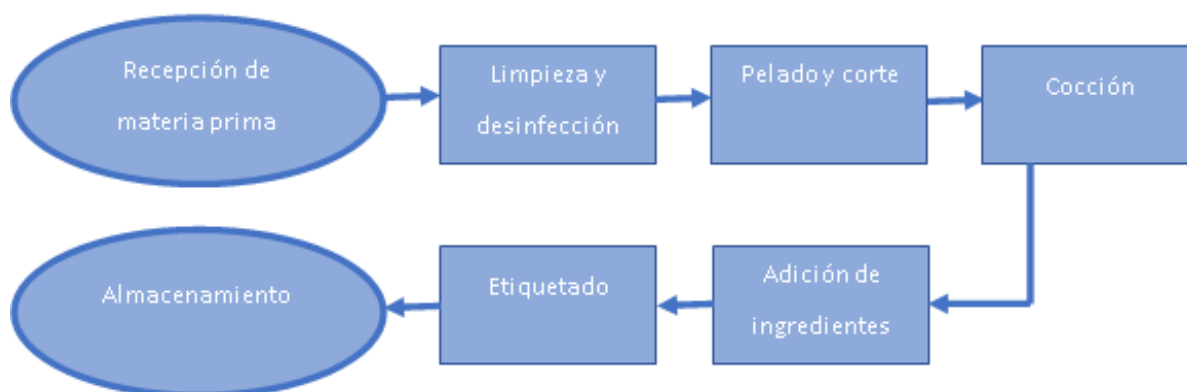
El diseño del proceso de producción de Frutisweet se estructura sobre la base de garantizar el rendimiento y fidelización del cliente.

Para lo cual, se creó un flujograma que describe cada etapa relacionada con el desarrollo y el marketing de la mermelada natural. Este flujograma incluye tanto el proceso de producción de productos como de servicio al cliente, desde el primer contacto hasta la fidelización.

Proceso de producción:

Figura 33

Flujograma del proceso productivo de Frutisweet



Nota. La figura aprecia el proceso de fabricación de las mermeladas naturales.

En primer lugar, el proceso comienza con la elección y el uso de materias primas en las que se seleccionan las frutas orgánicas certificadas y se tiene en cuenta su calidad, rechazando tipos que no son adecuados para el conjunto de estándares.

Luego, se lava y corta las frutas, lo que le permite preparar un producto básico.

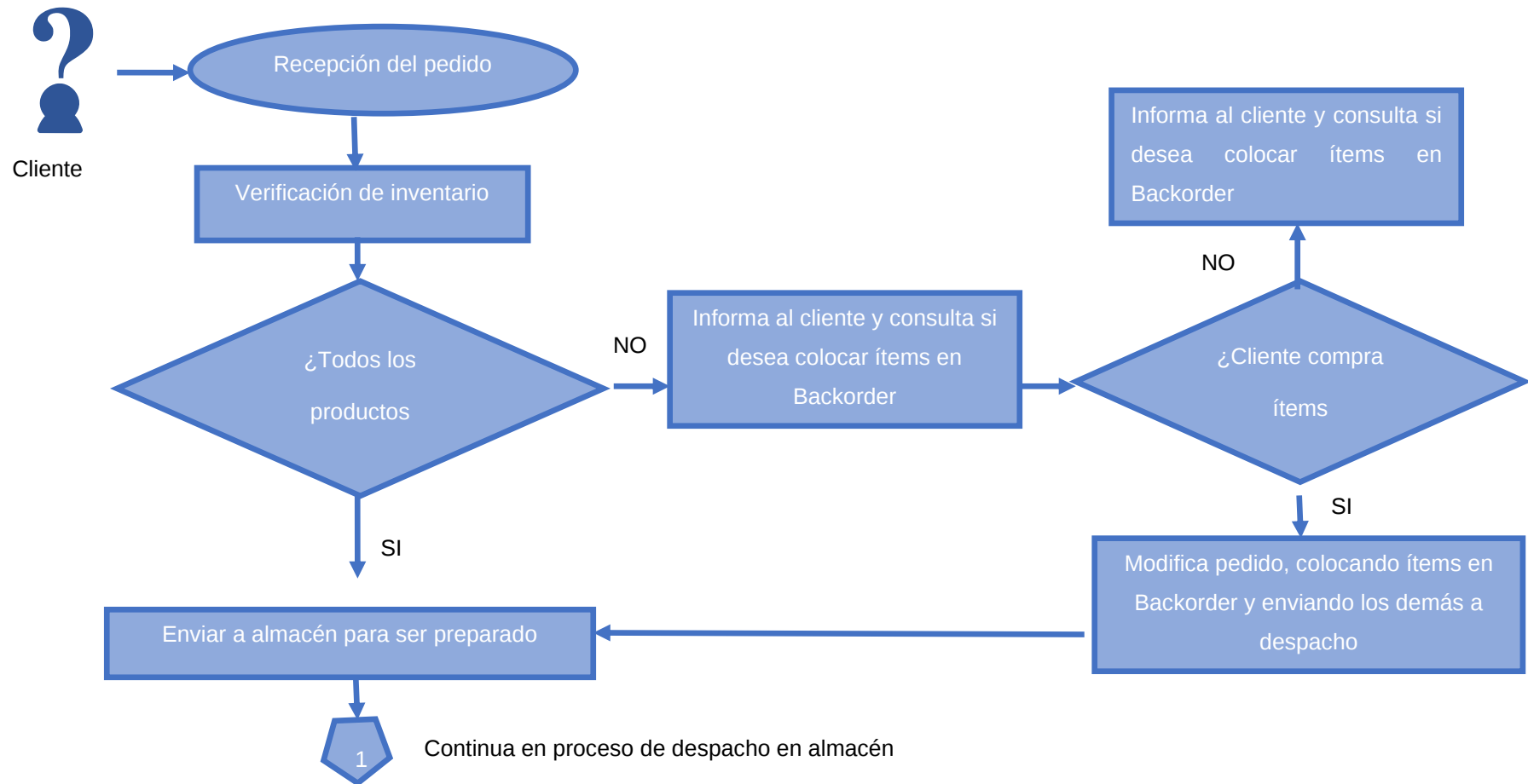
Después, la preparación, la mezcla y la combinación de fruta con otros ingredientes naturales, como fibra de vegetal o edulcorantes naturales, cuidando el proceso para mantener sus propiedades.

Seguido de eso, se empaqueta en caliente, lo que le permite guardar productos sin aditivos artificiales.

Una vez empacado, el producto va al proceso de gestión de calidad y la presentación, se realiza un cierre hermético de contenedores y control microbiológico. Finalmente, el almacenamiento en el almacén se realiza en condiciones apropiadas de temperatura y humedad, para la distribución.

Figura 34

Flujograma del proceso de ventas de Frutisweet



Nota. En la figura se visualiza la fase de servicio al cliente.

Para la comercialización, el proceso de ventas se desarrolla en diferentes etapas. En primer lugar, las estrategias de captación se llevan a cabo por campañas digitales, redes sociales y landing page, lo que permite la generación de clientes potenciales.

Después de eso, se establece la comunicación inicial, a través de WhatsApp o en Internet en la que se determinan las necesidades de los clientes y se establece la información sobre los gustos, precios y formatos disponibles.

Tan pronto como se determina el interés del cliente, se cotiza y proforma. Si el cliente acepta, el pedido es registrado y se determina la forma de pago. En el supuesto de pedidos al por mayor o los canales B2B, al principio un pago del 50% y el saldo restante al momento de entrega. Después de recibir el pago inicial, la preparación y el envío de pedidos se coordinan, proporcionando servicios logísticos adecuados para mantener la cadena de frío con las condiciones óptimas del producto.

Finalmente, el producto se entrega a los clientes a través de puntos de distribución, en su hogar o en tiendas aliadas, asegurando la satisfacción del consumidor.

Esto mejora las relaciones comerciales y fomenta la lealtad de los clientes, fomenta el rescate y consolida la presencia de la marca en el mercado.

6.5. Conformación Legal

Antes de comenzar la operación, Frutisweet debería obtener una identidad legal, este es un requisito obligatorio para llevar a cabo sus actividades. Actividades oficiales para garantizar el cumplimiento del marco legal actual, tanto a nivel nacional como local, asegurando que el trabajo sea ordenado y transparente. En este sentido, Frutisweet actúa como parte del sistema de simplificación para empresas y empresas populares (RIMPE) proporcionadas por los Servicios de Ingresos Internos (SRI). Este proceso es controlado por el representante legal de la Compañía, asegurando que la Compañía sea registrada y clasificada de acuerdo con los principios fiscales de Ecuador.

El Rimpe es adecuado para Frutisweet porque le permite comenzar a operar con un plan de crecimiento progresivo, dependiendo del tamaño de las ventas y simplificar las deudas fiscales. Del mismo modo, para cumplir con los requisitos fiscales efectivos y

mantener el control contable, la Compañía tiene un sistema de contabilidad autorizado para facilitar el problema de las ventas de Rimpe, asegurando el registro oficial y transparente de todas las transacciones comerciales.

7. Evaluación Financiera

7.1. Inversión Inicial

Inicialmente invertido en empresarios comerciales Frutisweet determinaron la base económica necesaria para implementarse, teniendo en cuenta los principales recursos de producción de mermelada y iniciación de marketing. Estas inversiones están estructuradas en tres componentes principales: propiedad principal, propiedad retrasada y propiedad circulante.

Tabla 2

Resumen de activos

DETALLE	TABLA N.º	VALOR
Activo Fijo	19	\$6.580,00
Activo Diferido	20	\$687,80
Activo Circulante	48	\$85.655,22
TOTAL		\$92.923,02

Nota. La tabla presenta la distribución de la inversión inicial.

Frutisweet está considerando el principal recurso de 6580.00 USD, incluida la adquisición del mecanismo de preparación y empaque, muebles para el área de producción, herramientas de medición, sistemas de enfriamiento y otros equipos necesarios para garantizar la producción y distribución de productos.

En cuanto al activo diferido, se ha estimado un valor de \$687,80, correspondiente al estudio preliminar, pago de constitución legal, permisos sanitarios, permisos de funcionamiento, así como trámites de regulación ante organismos competentes.

El activo circulante asciende a \$85.655,22 y contempla los costos necesarios para cubrir gastos operativos a corto plazo, tales como insumos, materias primas, servicios básicos, salarios iniciales, combustible, mantenimiento y publicidad durante los primeros meses.

La suma de estos tres rubros determina que la inversión inicial total requerida por Frutisweet es de \$92.923,02. Esta cantidad es necesaria para implementar el 100% de las actividades empresariales; En el supuesto de Frutisweet, la totalidad de la inversión será financiada a través de un crédito bancario y la participación de capital propio de los inversores.

Tabla 3

Financiamiento

CAPITAL	VALOR	PORCENTAJE
Préstamo	\$46.461,51	50%
Aporte 1 Accionista	\$23.230,75	25%
Aporte 2 Accionista	\$23.230,75	25%
Total Inversión	\$92.923,02	100,00%
Monto del préstamo concedido	\$54.300,00	
Solca	0,05%	\$271,50
Monto liquido	\$54.028,50	

Nota. La tabla detalla la estructura financiera inicial.

Para la obtención del crédito bancario por un valor de \$54.300,00, se utilizó un simulador de crédito, determinándose que Frutisweet accedería a un crédito a un plazo de 6 años, con una tasa de interés nominal del 11,65%, una contribución de SOLCA de \$271,50. Bajo estas condiciones, el total de intereses a pagar ascendería a \$ 21.081,98.

7.2. Presupuesto de Ventas

La planificación de la producción es un eje estratégico para fines comerciales, especialmente en un modelo de internacionalización como el propuesto por Frutisweet. En este contexto, se ha creado un régimen de ventas B2C, con lo cual se consolida una capacidad de producción anual de 45000 unidades, lo que equivale a una distribución de venta por modelo B2C de 18.000 unidades de mermelada. Esta cifra responde no solo a la capacidad instalada, sino también a la demanda identificada en el mercado objetivo: consumidores alemanes interesados en productos naturales, saludables y de origen sostenible.

Tabla 4*Tabla de capacidad de producción*

Mermeladas producidas al año	45000	Unidades	CAJAS
Distribución de venta por modelo B2C	40%	18000	750
PVP para el canal B2C	6		

Nota. En la tabla se observa la capacidad de producción de Frutisweet.

Esta instalación permite estructurar el presupuesto de ventas, asumiendo que el volumen de producción se irá consolidando progresivamente. La diferencia en el volumen de producción para los primeros meses se va incrementando, hasta alcanzar la capacidad máxima, en coherencia con una estrategia de crecimiento sostenible.

Tabla 5*Presupuesto de ventas primer año*

Presupuesto de venta Modelo B2B												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PVP CAJA	\$106	\$106	\$106	\$106	\$106	\$106	\$106	\$106	\$106	\$106	\$106	\$106
Unidades vendidas	1620	1620	1620	1620	1890	1890	1350	3780	3780	1620	2700	3510
Cajas vendidas	67,5	67,5	67,5	67,5	78,75	78,75	56,25	157,5	157,5	67,5	112,5	146,25
Ventas Mensuales	\$7.165,44	\$7.165,44	\$7.165,44	\$7.165,44	\$8.359,68	\$8.359,68	\$5.971,20	\$16.719,36	\$16.719,36	\$7.165,44	\$11.942,40	\$15.525,12
Total Ventas Anuales B2B	\$119.423,97											

Nota. La tabla muestra el presupuesto de venta del primer año de Frutisweet.

La tabla refleja un supuesto de ventas en unidades mensuales, con el número de venta esperadas y se calcula el ingreso mensual, considerando el precio de venta confirmado.

Tabla 6

Tabla de ventas mensuales

Ventas mensuales B2B/B2C	\$13.800,10	\$13.800,10	\$13.800,10	\$13.800,10	\$16.100,12	\$18.311,68	\$12.605,86	\$31.094,46	\$31.094,46	\$13.800,10	\$25.211,73	\$26.582,89	\$230.001,73
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total

Nota. La tabla muestra el total de ingresos esperados en los primeros cinco años.

Este análisis evidencia que, si se cumplen los objetivos del producto en el mercado internacional, Frutisweet puede lograr ingresos por ventas de \$230.001,73 en el primer año. Esta relación mejora gradualmente porque se incrementa el costo de producción.

Cabe destacar que el precio de venta se mantiene estable a lo largo del periodo analizado, ya que se prioriza la estabilidad en la relación comercial con importadores europeos, especialmente en Alemania, y se evita aplicar ajustes estacionales o inflacionarios, en tanto se asume un entorno competitivo y controlado en el canal de exportación.

7.3. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio representa la magnitud mínima de negocio indispensable para cubrir el coste total del negocio, en otras palabras, sería la oportunidad del umbral de rentabilidad, sin generar ni pérdidas ni utilidades.

Para Frutisweet, con un costo fijo mensual de \$115.910,05, un CVU de \$1,05 y un PVU de \$4,75, el PE:

Figura 35

Cálculo de punto de equilibrio en unidades

Modelo monetización	Precio de venta unitario	Costo variable unitario	Costo Fijo Total	Unidades vendidas por canal	% de Participación Qprod/Qtotal	Margen de contribución	Margen de contribución ponderado	Punto de equilibrio		Precio de venta ponderado	Costo variable ponderado
								Qe Unidades	Ingresos = Qe * Pvu		
B2C	\$ 6	\$0,77	\$64.765,57	18000	40%	\$6	\$2,24	5714	\$36.430,84	\$3	\$0,31
B2B	\$ 5	\$0,77		27000	60%	\$4	\$2,29	8571	\$39.345,30	\$3	\$0,46
TOTAL				45000	100%		\$4,53	14285	\$75.776,14	\$5	\$0,77

Nota. La figura muestra el punto de equilibrio.

Esto significa que el PE de Frutisweet en unidades e ingresos se alcanza en el mes de mayo y, a partir de ese umbral, comenzar a ganar dinero.

Siguiendo la siguiente formula:

Tabla 7

Fórmula de Ingreso de Equilibrio

Fórmulas Ingreso de Equilibrio (I.E)	
Ingreso Equilibrio = Q.E * P.V.u Q.E = Cantidad de Equilibrio P.V.u = Precio Venta Unitario C.V.u = Costo Variable Unitario	$I.E = \frac{C.F}{(1 - \frac{CVu}{PVu})} =$
Ingreso Equil. = Q.E * P.V.ponderado Ingreso Equil. = \$75.776,14	$I.E = \frac{C.F}{(1 - \frac{CVpond}{PVpond})} =$
	\$75.776,14

Nota. Esta tabla muestra la fórmula de ingreso de equilibrio de Frutisweet.

7.4. Estados Financieros (Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja)

7.4.1. Estado de Costos

El Estado de Costos permite identificar factores relacionados con la producción, así como determinar los costos reales incurridos en este periodo. En el caso de Frutisweet, en el transcurso del 1 de enero del 2026 al 31 de diciembre de 2026, se ha detallado los siguientes costos:

Tabla 8

Estado de costos

ESTADO DE COSTOS		
1 DE ENERO 2026 - 31 DE DICIEMBRE DEL 2026		
Detalle de Costos	AÑO 1	
	FIJO	VARIABLE
COSTOS DE PRODUCCIÓN		
COSTO PRIMO		
Materia prima directa		\$7.594,00
Mano de obra directa	\$7.742,50	
TOTAL DE COSTO PRIMO	\$7.742,50	\$7.594,00
GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN		
Materia prima indirecta		\$26.150,00
Mano de obra indirecta	\$8.206,04	
Servicios básicos de planta de producción		\$942,00
Indumentaria de personal	\$115,00	
Depreciación maquinaria y equipo	\$502,20	
Depreciación herramientas, muebles y enseres de producción	\$30,60	
Mantenimiento de maquinaria	\$345,00	
TOTAL GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN	\$9.198,84	\$34.686,00
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$16.941,34	\$34.686,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Sueldos y salarios de administración	\$28.796,18	
Suministros de oficina	\$96,50	
Útiles de aseo	\$117,80	
Servicios básicos de administración	\$2.350,20	
Arriendo	\$2.400,00	
Depreciación equipos de computación	\$51,11	
Depreciación de equipos de oficina	\$2,70	
Depreciación muebles y enseres de administración	\$36,00	
Amortización de los activos diferidos	\$687,80	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$34.538,29	
GASTOS DE VENTA		
Marketing	\$3.500,00	
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$3.500,00	
GASTOS FINANCIEROS		
Interés del préstamo	\$3.630,33	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$3.630,33	
OTROS GASTOS		
Amortización del capital	\$6.500,61	
TOTAL OTROS GASTOS	\$6.500,61	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$48.169,23	
TOTAL PRESUPUESTO COSTOS FIJOS Y VARIABLES	\$65.110,57	\$34.686,00

Nota. Esta tabla muestra el estado de costos de Frutisweet.

Durante este periodo, la empresa registró costo primo equivalente a \$7.742,50, corresponde al costo de productos básicos y fuerza laboral directa.

Los gastos de producción, que incluyen materiales indirectos, servicios básicos de producción, indumentaria del personal y depreciaciones, suman \$9.198,84. Por tanto, el costo total de producción asciende a \$16.941,34.

A nivel de operación, se incurren además en gastos administrativos por \$34.538,29, gastos de venta por \$800,00 y gastos financieros equivalentes a \$3.630,33, correspondientes al interés del préstamo solicitado. Se incluye también una amortización del capital de \$6.500,61 bajo la categoría de otros gastos operativos.

En consecuencia, el total de gastos de operación acumulados asciende a \$45.469,23, lo que sitúa el presupuesto global de costos totales en \$65.110,57 para el primer año de operaciones.

7.4.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

Frutisweet detalla los ingresos y egresos en el primer año de trabajo, lo que permite determinar las ganancias de la empresa, con un ingreso neto de \$104.120,26.

Se obtiene una utilidad disponible para socios y accionistas de \$88.502,22. Este monto representa la ganancia final disponible para distribución entre los socios, ya que en esta etapa inicial se ha previsto la constitución de reservas legales en \$15.618,04.

Tabla 9

Estado de P&G

Empresa "Fruti Sweet" Estado de Pérdidas y Ganancias Del 1 de Enero del 2026 al 31 de Diciembre del 2026 Expresado en miles de dólares		
Ventas netas		\$238.713,39
Costo de ventas		\$51.627,34
UTILIDAD BRUTA		\$187.086,05
Gastos operativos		\$48.169,23
Depreciación		\$89,81
UTILIDAD OPERACIONAL		\$138.827,01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$138.827,01
Provisión para impuestos		\$34.706,75
UTILIDAD NETA		\$104.120,26
Reserva Legal		\$15.618,04
Otras Reservas		\$0,00
UTILIDAD DISPONIBLE PARA SOCIOS Y ACCIONISTAS		\$88.502,22
ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN

Nota. Esta tabla muestra la cuenta de resultados de Frutisweet.

7.4.3.Estado Flujo de Caja

Gracias al estado de flujo de caja, se puede registrar un sistema del movimiento del efectivo que ingresa y egresa del proyecto durante cinco años. Esta estructura, desglosada anualmente, refleja con mayor detalle la liquidez disponible, permitiendo evaluar la capacidad de generar dinero del negocio, cumplir con sus obligaciones y reinvertir en su desarrollo.

Tabla 10

Flujo de caja

Empresa "Fruti Sweet"													
Flujo de efectivo mensualizado Año 1													
Del 1 de enero del 2026 al 31 de diciembre del 2026													
Expresado en miles de dólares													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Saldo inicial	\$ -												
Ingresos													
Ventas en efectivo	\$ 14.322,80	\$ 14.322,80	\$ 14.322,80	\$ 14.322,80	\$ 16.709,94	\$ 19.005,26	\$ 13.083,33	\$ 32.272,21	\$ 32.272,21	\$ 14.322,80	\$ 26.166,66	\$ 27.589,76	\$ 238.713,39
Cobros de ventas a crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cobros por ventas de activo fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 14.322,80	\$ 14.322,80	\$ 14.322,80	\$ 14.322,80	\$ 16.709,94	\$ 19.005,26	\$ 13.083,33	\$ 32.272,21	\$ 32.272,21	\$ 14.322,80	\$ 26.166,66	\$ 27.589,76	\$ 238.713,39
													\$ -
Egresos													\$ -
Compra de mercancía	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 2.712,50	\$ 32.550,00
Pago de nómina	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 3.164,27	\$ 37.971,24
Pago de Seguridad social	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 564,46	\$ 6.773,48
Pago de constitución	\$ 687,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 687,80
Pago de servicios básicos	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 274,35	\$ 3.292,20
Pago de alquiler	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Pago de mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 115,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 115,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 115,00	\$ 345,00
Pago de publicidad	\$ 120,00	\$ 145,00	\$ 125,00	\$ 90,00	\$ 50,00	\$ 345,00	\$ 20,00	\$ 1.725,00	\$ 360,00	\$ 50,00	\$ 65,00	\$ 405,00	\$ 3.500,00
Total Egresos	\$ 7.723,38	\$ 7.060,58	\$ 7.040,58	\$ 7.120,58	\$ 6.965,58	\$ 7.260,58	\$ 6.935,58	\$ 8.755,58	\$ 7.275,58	\$ 6.965,58	\$ 6.980,58	\$ 7.435,58	\$ 87.519,72
													\$ -
Flujo de caja económico	\$ 6.599,43	\$ 7.262,23	\$ 7.282,23	\$ 7.202,23	\$ 9.744,36	\$ 11.744,68	\$ 6.147,75	\$ 23.516,64	\$ 24.996,64	\$ 7.357,23	\$ 19.186,08	\$ 20.154,18	\$ 151.193,67
													\$ -
Financiamiento													\$ -
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 29.481,48
Total Financiamiento	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 2.456,79	\$ 29.481,48
													\$ -
Flujo de caja neto financiero	\$ 4.142,64	\$ 4.805,44	\$ 4.825,44	\$ 4.745,44	\$ 7.287,57	\$ 9.287,89	\$ 3.690,96	\$ 21.059,85	\$ 22.539,85	\$ 4.900,44	\$ 16.729,29	\$ 17.697,39	\$ 121.712,19
Flujo de caja acumulado	\$ 4.142,64	\$ 8.948,07	\$ 13.773,51	\$ 18.518,95	\$ 25.806,52	\$ 35.094,41	\$ 38.785,38	\$ 59.845,22	\$ 82.385,07	\$ 87.285,51	\$ 104.014,80	\$ 121.712,19	
\$ -100.000,00	16.810,29	17679,18	17699,18	17734,18	23208,08	28873,08	15050,27	58290,4	59655,4	17774,18	45854,79	48216,5	
22%													
63.911,90 €													

Nota. En la tabla se observa la proyección del flujo de caja del proyecto.

En el primer año de trabajo, Frutisweet generaría un flujo de caja de \$113.000,53, cifra que se mantiene estable durante los siguientes años con ligero aumento cuando el ingreso por exportación crece. Este resultado incluye capital inicial, gastos de producción y exportación, así como el cumplimiento tributario.

7.5. Indicadores Financieros (VAN - TIR - Periodo de recuperación)

Para evaluar la viabilidad financiera del modelo de negocio de Frutisweet, se han calculado tres métricas clave: el VAN, TIR y el PRI.

Tabla 11

Valor Actual Neto VAN

VAN	
inv. Ini	\$ 92.923,02
flujo de caja neto año1	\$ 121.712,19
flujo de caja neto año 2	\$ 122.744,99
flujo de caja neto año 3	\$ 122.744,99
tasa	12,00%
VAN	\$200.967,61

Nota. En la tabla se observa el VAN de Frutisweet.

El Valor Actual Neto representa el beneficio financiero que se obtiene del proyecto después de recuperar la inversión inicial de \$193.816,35. Al ser un valor positivo y mucho más alto que la inversión, se concluye que el proyecto no solo es rentable, sino también muy atractivo desde el punto de vista financiero.

Tabla 12

Tasa Interna de Retorno TIR

TIR	
inversión inicial	\$ -92.923,02
flujo de caja neto año	\$ 121.712,19
flujo de caja neto año	\$ 122.744,99
flujo de caja neto año	\$ 122.744,99
tasa	11,65%
TIR AÑO	118,9%

Nota. En la tabla se detalla el TIR de Frutisweet.

La Tasa Interna de Retorno obtenida supera ampliamente la tasa de descuento del 11,65%, lo que confirma que el retorno esperado sobre la inversión es excepcional. confirmando que la ganancia esperada de la inversión es rentable.

Tabla 13*Periodo de Recuperación de la Inversión PRI*

	Años	Meses
PRI	0,77	9,25

Nota. En la tabla se muestra el PRI de Frutisweet.

El Periodo de Recuperación de la Inversión PRI es de nueve meses, lo que significa que el capital de inversión será recuperado en poco tiempo, mejorando la liquidez del emprendimiento y reduciendo el impacto financiero inicial.

Estos indicadores reflejan que Frutisweet es un proyecto con alta ganancia, bajo riesgo de recuperación y una excelente proyección financiera, lo que valida su factibilidad como emprendimiento innovador y exportable.

8. Plan de Internacionalización

8.1. Análisis de Recursos y Capacidades

El estudio de las capacidades internas constituye una etapa crítica para determinar el grado de preparación de una empresa ante el desafío de incursionar en mercados internacionales. Estas capacidades, entendidas como el conjunto de recursos, habilidades y conocimientos que posee una organización, se convierten en su principal ventaja competitiva cuando son valiosas, raras, inimitables y organizadas adecuadamente, conforme al enfoque VRIO propuesto por Barney (1991).

En el caso de Frutisweet, como espíritu comercial en la etapa de crecimiento, la evaluación de sus capacidades se centra en los campos de fabricación, organización, comercio y finanzas para identificar fuertemente y los campos de mejorar el impacto en el proceso de internacionalización. Según Grant (2016), el éxito internacional de la compañía depende no solo de la capacidad del entorno externo, sino también de sus habilidades internas para cumplir de manera efectiva las capacidades que requieren una estructura flexible, algunas personas que son elegibles y tienen una variedad de valores. En el nivel de producción, Frutisweet muestra las capacidades técnicas de desarrollar un producto funcional con diferentes propiedades: conservantes, sin agregar azúcar y enfoque saludable, correspondiente a la tendencia global de consumo saludable descrita por Euromonitor International (2024). En el campo de la organización, los empresarios tienen un grupo fundador con capacidad básica en el campo de la gestión empresarial; Sin embargo, está claro que mejorar el conocimiento en el campo de los principios internacionales, certificados de calidad y requisitos logísticos para los procesos de exportación. En el aspecto comercial, la marca ha iniciado una ubicación en el mercado local utilizando estrategias digitales bajas que reflejan la gestión efectiva de los recursos existentes, aunque la discapacidad desde el punto de vista de la inversión en publicidad y expansión relacionada con los nuevos segmentos de consumo. En relación con la capacidad financiera, si bien se ha logrado estructurar un modelo sostenible a nivel nacional, la expansión internacional requerirá

apalancamiento externo, como lo señala López (2021), quien advierte que los costos de entrada a nuevos mercados suelen exceder las proyecciones iniciales si no se contempla una planificación de recursos acorde a los requerimientos del país destino.

En síntesis, Frutisweet posee capacidades básicas que pueden ser escaladas mediante alianzas estratégicas, capacitación del personal clave y una gestión más estructurada de sus procesos. La internacionalización exige un fortalecimiento integral del modelo operativo, así como una lectura precisa del entorno regulatorio y competitivo del mercado objetivo. Como recomienda Knight y Cavusgil (2004), las pequeñas empresas deben actuar con agilidad, pero sobre la base de capacidades organizadas, si desean participar con éxito en mercados globalizados.

8.2. Elección País Internacionalizar

La selección del país de destino es una decisión estratégica clave dentro del proceso de internacionalización, ya que determina las condiciones regulatorias, comerciales y culturales que influirán en el éxito del producto en el exterior (Root, 1994). De acuerdo con Kotler y Keller (2016), esta elección debe sustentarse en un análisis integral que considere variables macroeconómicas, potencial de mercado, barreras de entrada, condiciones logísticas y afinidad cultural con el producto.

En el caso de Frutisweet, el análisis de oportunidades de exportación identificó que Alemania representa un mercado idóneo para la introducción de la mermelada de kiwi orgánica. La elección se fundamenta en los siguientes aspectos estratégicos:

- Alemania es el mercado más grande de productos ecológicos en Europa, con un consumo anual, superior a 15,000 millones de euros y con la alta penetración de confitería y congestión (Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft [BÖLW], 2024).
- El consumidor alemán valora atributos como origen natural, sostenibilidad y ausencia de aditivos, lo que coincide con la propuesta de valor de Frutisweet.
- Alemania lidera la economía de la UE, con un entorno político y jurídico estable que favorece la inversión extranjera y el comercio internacional (Banco Mundial, 2024).

- Si bien Ecuador y la UE no están cubiertos por un acuerdo de libre comercio bilateral, el Convenio Multipartes vigente desde 2017 reduce barreras arancelarias para ciertos productos agroindustriales, incluidas las preparaciones de frutas (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024).
- Alemania dispone de puertos de gran capacidad como Hamburgo y Bremen, con conexiones directas desde puertos ecuatorianos, lo que facilita el transporte marítimo de productos agroprocesados.

Considerando estos factores, Alemania ofrece un entorno favorable para la inserción de la mermelada de kiwi orgánica, no solo por su tamaño de mercado y poder adquisitivo, sino también por la afinidad de su demanda con las características del producto. Además, la fuerte cultura de consumo responsable y la tendencia hacia alimentos saludables brindan una oportunidad de posicionamiento diferenciado para Frutisweet.

En consecuencia, la elección de Alemania como mercado objetivo responde a un análisis que combina potencial comercial, compatibilidad de valores de consumo y condiciones logísticas viables, constituyéndose en la base estratégica para el avance de las siguientes fases del plan de internacionalización.

8.2.1. STEEPLE de Alemania

La observación STEEPLE es un instrumento de valoración que determina evaluar el entorno macro del mercado objetivo, identificando conveniencias y advertencias externas que podrían influir en la estrategia de internacionalización (Johnson, Scholes & Whittington, 2017). En el caso de Frutisweet, se ha aplicado este modelo para el mercado alemán, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 14

Análisis STEEPLE

Factor	Descripción	Participaciones
Social	Con una población cercana de 84 millones de personas caracterizadas por altos niveles de educación y alto poder adquisitivo, el mercado alemán es un entorno de comercialización favorable de diferentes productos. Además, existe una tendencia creciente para un estilo de vida saludable y hábitos de alimentos orgánicos, que combina el guion de oraciones funcionales y naturales (Statista, 2024).	Alta receptividad del mercado a productos saludables y sostenibles, lo que favorece la aceptación de la mermelada de kiwi orgánica.
Tecnológica	El mercado alemán tiene infraestructura logística altamente eficiente, un alto nivel de digitalización en procesos comerciales y sistemas efectivos de monitoreo de alimentos, factores que contribuyen a la introducción de productos innovadores y garantizan el cumplimiento de los estándares internacionales de seguridad y calidad (el Foro Económico Mundial, 2023).	Oportunidad de mejorar el rendimiento de la cadena de valor y cumplir fácilmente con requisitos de trazabilidad y control de calidad.
Económica	Mayor economía de Europa, PIB per cápita de USD 52.820 (Banco Mundial, 2024). Estabilidad cambiaria y bajo riesgo de inflación.	Mercado con alto poder de compra y estabilidad macroeconómica, lo que reduce riesgos de inversión.
Medioambiente	Normativas estrictas sobre sostenibilidad y reducción de huella de carbono. Alto consumo de energías renovables y políticas de reciclaje avanzadas (European Environment Agency, 2024).	Necesidad de adaptar empaques y procesos productivos para cumplir con regulaciones medioambientales y expectativas de consumidores ecológicamente conscientes.
Político	Sistema parlamentario estable, políticas de apoyo al comercio internacional y marco regulatorio claro (OECD, 2023).	Clima favorable para exportaciones, con seguridad jurídica y previsibilidad en políticas comerciales.
Legal	Regulaciones estrictas en etiquetado, certificaciones orgánicas y seguridad alimentaria (Reglamento UE 2018/848). Cumplimiento obligatorio de normativas de la UE.	Necesidad de obtener certificaciones orgánicas reconocidas por la UE y adaptar etiquetas al idioma y normativa local.
Ético	Alto compromiso social y ético en las empresas, con énfasis en comercio justo y responsabilidad social corporativa (Fairtrade Deutschland, 2024).	Oportunidad de posicionar la marca como socialmente responsable y alineada con prácticas de comercio justo.

Nota. Se observa el análisis STEEPLE de Frutisweet. Statista (2024), Banco Mundial (2024), World Economic Forum (2023), European Environment Agency (2024), OECD (2023), Reglamento UE 2018/848 y Fairtrade Deutschland (2024).

Este análisis revela que Alemania presenta un entorno favorable para la introducción de la mermelada de kiwi orgánica, especialmente por la alta afinidad cultural hacia el consumo de alimentos saludables, la estabilidad económica y política, y la fuerte infraestructura logística y tecnológica. Sin embargo, se identifican desafíos en el cumplimiento estricto de normativas legales y medioambientales, que requerirán una adaptación cuidadosa del producto y sus procesos para asegurar la entrada y el mantenimiento en el mercado.

8.3. Requerimientos legales del país elegido: Alemania

Alemania, como país asociado de la UE, se rige por un marco legal armonizado para el comercio internacional de alimentos, en el cual se incluyen regulaciones sobre etiquetado, seguridad, estándares de calidad y certificaciones orgánicas. El cumplimiento de estos requerimientos es indispensable para que Frutisweet pueda introducir su mermelada de kiwi orgánica en este mercado, garantizando tanto el acceso como la permanencia del producto (European Commission, 2023).

Según Pro Ecuador (2022) y la normativa (UE) 2018/848, que establece normativa técnica, cualquier alimento que se comercialice como “orgánico” debe contar con certificación reconocida por la UE, la cual avala el producto es conforme a las normas de producción, procesamiento y manipulación dispuestos.

Además, se debe considerar que la importación de alimentos en Alemania implica cumplir con:

- Identificación de la partida arancelaria correspondiente al producto, que determina el código en el Sistema Armonizado y define aranceles y requisitos.
- Pago de la tarifa arancelaria aplicable o acogerse a reducciones o exenciones mediante acuerdos comerciales vigentes.
- Presentación de la documentación para exportación, que incluye certificados fitosanitarios, factura de venta, lista de embalaje, documento de origen y orgánico reconocido por la UE.

- Cumplimiento del proceso de exportación según lo establecido por el SENA y las autoridades aduaneras alemanas.
- Adecuación del etiquetado, en idioma alemán y con información obligatoria como denominación del alimento, lista de ingredientes, información nutricional y fecha de caducidad, de acuerdo con el Reglamento (UE) 1169/2011.
- Diseño de empaques que cumplan con requisitos de sostenibilidad, reciclabilidad y contacto seguro con alimentos.
- Observancia de normas de seguridad alimentaria, especialmente en relación con higiene, trazabilidad y límites máximos de contaminantes (Reglamento (CE) 178/2002).
- Consideración de posibles restricciones, tales como medidas sanitarias adicionales o requisitos específicos para frutas y derivados procesados.

En este sentido, Frutisweet deberá planificar un proceso de adaptación que contemple la obtención de certificaciones orgánicas con validez europea, el ajuste del etiquetado a las normativas vigentes y la alineación de sus empaques con criterios medioambientales exigidos por el consumidor alemán, que es altamente consciente del impacto ambiental de los productos que adquiere (German Trade & Invest, 2024).

8.3.1. Partidas Arancelarias

La mermelada de frutas se clasifica habitualmente en la partida arancelaria correspondiente a las preparaciones de frutas cocidas (Capítulo 20, partida 2007 del Sistema Armonizado), por lo que la codificación CN/TARIC para mermelada y preparaciones similares debe validarse en la base TARIC de la Unión Europea antes de realizar la declaración aduanera.

8.3.2. Tarifa Arancelaria

La tarifa arancelaria aplicable depende de la partida CN/TARIC exacta y de la procedencia del envío, y puede beneficiarse de preferencias arancelarias si se acredita el origen ecuatoriano conforme a los acuerdos comerciales vigentes con la UE, por lo que se

recomienda consultar el TARIC y el portal Access2Markets para obtener la tasa exacta por código y las posibles exenciones o reducciones.

8.3.3.Documentación para Exportación

Los documentos básicos necesarios para exportar mermeladas desde Ecuador hacia Alemania son factura de venta, lista de empaque, documento de origen (EUR.1 o declaración del exportador cuando aplique), documento de transporte, y certificados sanitarios y de inocuidad emitidos por ARCSA o la autoridad competente; adicionalmente conviene portar la certificación orgánica reconocida por la UE para poder comercializar el producto como “orgánico”.

8.3.4.Proceso de Exportación (SENAE)

El proceso formal de exportación desde Ecuador implica la inscripción del exportador, la obtención de la documentación comercial y sanitaria requerida, la validación aduanera y la introducción de la DEA ante la SENAE, junto con las gestiones logísticas de embarque y despacho de aduanas coordinadas con el agente de carga; es recomendable seguir las guías y flyers de ProEcuador para cada rubro de producto.

8.3.5.Etiquetados

El etiquetado para el mercado alemán debe cumplir la Reglamentación de la UE etiquetado de alimentos, que exige declaración de ingredientes, información nutricional obligatoria, alérgenos, fecha de caducidad y datos del responsable, y además debe adaptarse al idioma y normas locales que faciliten la trazabilidad y la transparencia del producto.

8.3.6.Empaques

Los empaques deben garantizar la inocuidad alimentaria, facilitar la información obligatoria y alinearse con las exigencias medioambientales del mercado alemán, incluyendo la obligación de registro en el sistema LUCID/Registro Central de Envases si el producto se coloca en el mercado alemán, y la preferencia por materiales reciclables o reutilizables según la VerpackG (Ley de Envases).

8.3.7. Normas de Seguridad

La mermelada debe seguir los protocolos de seguridad alimentaria y trazabilidad de la UE, incluidas las disposiciones del Reglamento (CE) 178/2002 y las directrices específicas para mermeladas y confituras (Directive 2001/113/EC), además de las normas de límites de contaminantes y aditivos que resulten aplicables.

8.3.8. Restricciones

Pueden existir restricciones o requisitos adicionales: controles fitosanitarios según el origen de las materias primas, condiciones de importación específicas para productos con determinados aditivos o niveles de azúcar, y obligaciones administrativas locales (por ejemplo, registro del importador), por lo que se recomienda una verificación previa con el importador alemán y la autoridad competente antes de cada envío.

8.4. Establecer 3 objetivos de Internacionalización.

- Lograr la entrada comercial y distribución estable de Frutisweet en al menos 50 establecimientos especializados (tiendas orgánicas y saludables) en Alemania durante los primeros dos años de operación para posicionar la marca en el canal premium.
- Obtener la certificación orgánica reconocida por la Unión Europea y el cumplimiento total de las normativas de etiquetado y empaques para garantizar la comercialización sin barreras regulatorias en el primer año.
- Alcanzar una participación exportable equivalente al 20% de la capacidad de producción anual en el año 3, sostenida por acuerdos con distribuidores y operadores logísticos especializados.

8.5. Estrategia de Internacionalización.

Frutisweet adoptará una estrategia de entrada gradual y selectiva basada en alianzas comerciales con distribuidores especializados y plataformas online de alimentos orgánicos, complementada con la certificación EU Organic, adaptación de etiquetado y empaques al mercado alemán, y una estrategia de la campaña en línea y la reputación de la empresa

dirigida a los consumidores responsables de priorizar la compra de buenos productos para el medio ambiente, los fabricantes y los empleados, priorizando la mitigación de riesgos logísticos y regulatorios mediante acuerdos de servicio con operadores locales y el apoyo de ProEcuador.

8.6. Prototipo 3.0

Figura 36

Prototipo 3.0



Nota. Esta figura muestra el prototipo 3.0 con el cambio en el logotipo de Frutisweet.

En esta versión, se ha optimizado la presentación del producto con el fin de progresar su percepción en la plaza internacional, adoptando un envase de vidrio de 200 gramos, de diseño más elegante y atractivo, que contribuye a transmitir la calidad premium de la mermelada orgánica de kiwi. Además, se incorporó una tira de seguridad que garantiza que el producto se mantiene sellado y libre de manipulación hasta el momento de su consumo, reforzando la confianza del cliente y el cumplimiento de estándares internacionales de inocuidad. El rediseño incluye también un nuevo logotipo, alineado con la identidad visual corporativa y adaptado a las tendencias estéticas del segmento orgánico, con el fin de incrementar el reconocimiento de marca y facilitar su posicionamiento en el mercado alemán.

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

El diagnóstico inicial mostró que Frutisweet tenía un producto diverso claro en el segmento de mermelada saludable, aportando una ventaja competitiva en comparación con una propuesta regular. Proporcionando su valor, basado en el uso de ingredientes naturales, la falta de conservantes y los expedientes de nutrientes correspondientes a la tendencia global del consumidor saludable, correspondiente a la creciente demanda tanto en los mercados nacionales como en las cavidades internacionales.

El análisis de la macroeconómica y la micro economía permite la identificación de habilidades apropiadas, incluido el aumento sostenible en el consumo de productos ecológicos y el aumento del interés para los consumidores con hábitos alimenticios más saludables. Del mismo modo, el uso de herramientas estratégicas, como Pestel y Foda, confirmó las ganancias de la compañía, siempre que se dieran planes efectivos para reducir las consecuencias de los riesgos, y el control interno y el control de calidad mejorado.

En el campo de operación, se encuentra que la capacidad de instalación, el flujo de producción y la cadena de suministro son suficientes para satisfacer las necesidades esperadas a nivel local. Sin embargo, para resolver los procesos de internacionalización, será necesario invertir en tecnología, optimizar los procesos de producción y tener en cuenta los certificados de calidad y seguridad necesarios en el mercado de destino, asegurando el cumplimiento de los requisitos y la competitividad del producto.

El análisis financiero económico ha demostrado que el proyecto es rentable y financieramente estable, con VAN y TIR es mayor que su tasa de descuento, lo que confirma su capacidad de ejecución. Además, el programa financiero ha aumentado sobre la base del préstamo bancario que complementa las contribuciones de los socios, proporcionando un seguro de inversión inicial y garantizando la estabilidad en la etapa inicial.

Finalmente, se encuentra que Frutisweet tiene una capacidad importante para comenzar el proceso de internacionalización, respaldado por su poder en el producto, en los procesos de producción y el capital humano. El análisis del mercado objetivo y los marcos

prescritos actuales permite que el mapa de la línea de iluminación genere ingresos progresivos para el mercado internacional, priorizando a aquellos que tienen más relaciones para productos naturales y honestos.

9.2. Recomendaciones

Se recomienda a los miembros de Frutisweet para mejorar su capacidad en el marketing internacional a través de programas de capacitación especializados y crear alianzas estratégicas con expertos en este campo. Esta acción le permitirá desarrollar campañas comerciales y digitales más eficientes, adaptarse a los parámetros culturales, normativos y de consumo del mercado objetivo, lo que aumenta la probabilidad de éxito en el proceso de internacionalización.

En el caso del liderazgo, la implementación de un plan de logística integral, teniendo en cuenta la selección y evaluación de proveedores confiables, controlando el tiempo de entrega y el análisis detallado de los costos de exportación. Este enfoque garantiza la eficiencia en la distribución internacional, reduce los riesgos operativos y la mayor competitividad en los mercados extranjeros.

En el caso de un área de producción, es aconsejable ajustar el componente, el etiquetado y el embalaje de acuerdo con los requisitos técnicos, de salud y el monitoreo de los propósitos necesarios en el país. El cumplimiento de estos principios no solo garantizará la ganancia del producto en el mercado internacional, sino que también mejorará la conciencia de la calidad y la confianza en los consumidores extranjeros.

A las socias y equipo administrativo, gestionar el acceso a líneas de financiamiento y apoyos gubernamentales para exportación, con el fin de contar con recursos suficientes que faciliten la implementación del plan de internacionalización sin comprometer la estabilidad financiera del negocio.

A la dirección de la empresa, realizar evaluaciones periódicas de los objetivos de internacionalización establecidos, midiendo los avances y corrigiendo desviaciones. Esto permitirá mantener la coherencia entre las metas proyectadas y los resultados obtenidos.

10. Bibliografía o Referencias

- Banco Mundial. (2022). *Informe sobre costos logísticos y exportación en Ecuador*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org>
- Banco Mundial. (2022). *Logistics Performance Index 2022*. <https://lpi.worldbank.org>
- Banco Mundial. (2024). *Datos económicos de Alemania*. <https://data.worldbank.org>
- BioFach. (2023). *Market and trends: Organic worldwide*. <https://www.biofach.de/en/trade-fair/market-trends>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch Publishing Inc.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press.
- Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW). (2024). *Ökobarometer: Konsumtrends in Deutschland*.
- Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft. (2023). *Perfil del consumidor alemán de productos orgánicos*. Recuperado de <https://www.bund.net>
- Camisón Zornoza, C. (2002). *Gestión estratégica de la empresa: análisis del entorno, organización y dirección*. Pirámide.
- Comisión Europea. (2023). *Reglamento (UE) 2018/848 sobre producción ecológica y etiquetado de productos ecológicos*. <https://eur-lex.europa.eu>
- D.School. (2020). *Design thinking bootleg*. Stanford University. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- ESPOL. (2017). *Guía metodológica para la formulación de proyectos*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Centro de Emprendimiento e Innovación. <https://www.espol.edu.ec>
- Euromonitor International. (2024). *Tendencias de consumo de alimentos saludables en América Latina*. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com>
- European Commission. (2023). *Organic production and products*. Recuperado de <https://ec.europa.eu>

FiBL & IFOAM – Organics International. (2023). *The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2023*. <https://www.organic-world.net>

German Trade & Invest. (2024). Market entry requirements for food products in Germany.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

IDEO. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. IDEO.org.

INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2022). *Consumo de productos orgánicos en Ecuador*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8a ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (12.^a ed.). Pearson Educación.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Cengage Learning.

Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia University Press.

Liedtka, J., Ogilvie, T., & Brozenske, R. (2014). *Design for Care: Innovating Healthcare Experience*. Columbia Business School Publishing.

MAG. (2023). *Catastro nacional de productores orgánicos certificados*. Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador.

Malhotra, N. K. (2012). *Investigación de mercados: un enfoque práctico* (6.^a ed.). Pearson Educación.

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.

Mayo Clinic. (2021). *Healthy benefits of eating kiwi*. <https://www.mayoclinic.org>

Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2023). *Registro nacional de productores orgánicos certificados*. Quito, Ecuador.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). *Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador-Unión Europea*. Gobierno del Ecuador.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Pro Ecuador. (2022). *Guía de exportación de alimentos procesados a la Unión Europea*.

ProEcuador. (2023). *Estudio de mercado para productos orgánicos ecuatorianos*. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

ProEcuador. (2023). *Productos agroexportadores con potencial*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec>

Reglamento (CE) 178/2002 por el que se establecen los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria.

Reglamento (UE) 1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor.

Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y del Consejo.

Revella, A. (2015). *Buyer personas: How to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. Wiley.

Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Jossey-Bass.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14.^a ed.). McGraw-Hill.

Statista. (2024). *Mercado de alimentos orgánicos en Alemania*. Recuperado de <https://www.statista.com>

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. Wiley.

Tamayo, M., & Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4.^a ed.). Limusa.

United States Department of Agriculture (USDA). (2020). *FoodData Central – Kiwi*.
<https://fdc.nal.usda.gov>

Vector Soluciones Industriales. (s. f.). *Frascos de vidrio para conservas* [Catálogo en línea]. Recuperado de <https://www.vectorecuador.com/frascos-de-vidrio-para-conservas/>

11. Anexos

Genero

Mujer

Hombre

¿Cuáles es su edad?

18 – 28 años

29 – 39 años

40 – o más

¿En qué sector reside?

Rural

Urbano

¿Con que facilidad encuentra productos orgánicos certificados para su consumo personal?

Si encuentro

Muy poco

No encuentro

Deseo encontrar productos orgánicos certificados

¿Consumes productos orgánicos o naturales con frecuencia?

Sí

No

Deseo consumirlos

¿Con qué frecuencia consumes mermeladas?

A diario

Ocasionalmente

Nunca

¿Qué factores valoras más al momento de comprar una mermelada?

Sabor

Ingredientes naturales

Marca

Precio

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una mermelada orgánica libre de químicos que beneficie a tu organismo?

6\$ - 8\$

8\$ - Más

¿Dónde sueles comprar este tipo de productos?

Supermercado

Ferias orgánicas

Tiendas naturistas

Redes sociales

¿Qué redes sociales utiliza con frecuencia para enterarse de productos orgánicos?

Facebook

Instagram

Tiktok

Whatsapp



