

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



*Facultad de*  
**Ciencias Sociales  
y Humanísticas**



**“PROPUESTA PARA INTRODUCIR GRANOLA DE LA MARCA  
WIPALA HEALTHY SNACKS”**

**PROYECTO APLICADO**

**Previa la obtención del Título de:**

**INGENIERO EN MARKETING, COMUNICACIÓN Y VENTAS**

**Presentado por:**

**FABRICIO JAVIER CORONEL PELÁEZ**

**LUIS DANIEL SUÁREZ VÁSQUEZ**

**Guayaquil – Ecuador**

**2015**

A Dios por permitirnos cumplir las metas propuestas y guiarnos por el buen camino.

A nuestros padres por su apoyo incondicional durante toda la etapa universitaria.

Un agradecimiento especial a la Empresa Wipala Healthy Snacks S.A., por la generosidad de brindar su tiempo, atención y apertura.

Fabricio Javier Peláez

Luis Suárez Vásquez

Cuando una persona realmente desea algo, el universo entero conspira para que pueda realizar su sueño, este sueño hecho realidad lo dedico a Dios, mi familia y a todos los que estuvieron conmigo, que con sus conocimientos y valores aportaron mucho para cumplirlos.

Fabricio Javier Peláez

Dedico este trabajo a mi querido padre, el Sr. Luis Arturo Suárez por inculcarme la perseverancia y la honestidad. A mi cálida madre, la Sra. Carmen Vásquez por enseñarme a ser responsable y paciente. A mi hermana por ser mi amiga incondicional.

Luis Suárez Vásquez

**TRIBUNAL DE TITULACIÓN**

---

Ph.D. Víctor Hugo González Jaramillo  
Vocal de trabajo de titulación

---

MsC. María Cecilia Moreno Abramowicz  
Vocal de trabajo de titulación

---

MsC. Ronald Enrique Campoverde Aguirre  
Director de trabajo de titulación

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma Escuela Superior Politécnica del Litoral”

---

Fabricio Javier Coronel Peláez

---

Luis Daniel Suárez Vásquez

## ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA .....	V
ÍNDICE GENERAL .....	VI
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
ÍNDICE DE CUADROS .....	XV
ABREVIATURAS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.5 ALCANCE DEL PROYECTO.....	5
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA .....	7
2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS .....	7
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO ENTORNO.....	16
3.1 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS POLÍTICO Y LEGAL .....	16
3.1.1 Estructura Política.....	16
3.1.2 Cambio en la Matriz Productiva .....	16
3.1.3 Promover hábitos de alimentación saludable.....	17
3.1.4 Buenas prácticas comerciales para supermercados y proveedores .....	19

3.2 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS CULTURAL .....	19
3.2.1 Salud y Nutrición .....	19
3.2.2 Actividad Física .....	23
3.3 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS ECONÓMICO .....	24
3.3.1 Indicadores Económicos .....	24
3.3.2 Capacidad adquisitiva del Consumidor Ecuatoriano .....	26
3.4 MICROENTORNO: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	26
3.4.1 Perfil de la Empresa .....	26
3.4.2 Filosofía de la empresa .....	27
3.4.3 Objetivo de la empresa .....	27
3.5 PROVEEDORES .....	27
3.6 CLIENTES .....	27
3.7 COMPETENCIA DIRECTA .....	28
3.8 COMPETENCIA INDIRECTA .....	30
3.9 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES .....	31
3.9.1 Capacidades administrativas .....	31
3.9.2 Capacidades de Marketing .....	31
3.9.3 Capacidades Financieras .....	32
3.9.4 Capacidades de producción .....	32
3.10 ANÁLISIS DE LA OFERTA DE VALOR .....	33
3.10.1 Atributos Funcionales .....	33
3.10.2 Packaging .....	34
3.10.3 Etiquetado .....	34
3.10.4 Atributos Emocionales .....	35
3.11 MATRIZ EFE – EFI .....	35
3.12 MATRIZ FODA .....	38

3.12.1 Matriz Foda Cruzada .....	39
3.13 MATRIZ DE CRECIMIENTO PRODUCTO .....	40
3.14 DESCRIPCIÓN DE LAS PROPUESTAS DE ESTRATEGIA DE PRODUCTO	41
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA .....	43
4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
4.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	43
4.2.1 Paso 1: Definición del problema.....	44
4.2.2 Paso 2: Establecer los objetivos de la investigación.....	44
4.2.3 Paso 3: Formular el Diseño de la investigación.....	45
4.2.4 Paso 4: Trabajo de campo .....	46
4.2.5 Paso 5: Análisis de Datos.....	53
4.2.6 Paso 6: Presentar el informe .....	58
CAPÍTULO 5: MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.....	71
5.1 SEGMENTACIÓN .....	71
5.1.1 Macro segmentación .....	71
5.1.2 Micro segmentación.....	72
5.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	73
5.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras (Fuerza media) .....	73
5.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores (Fuerza alta) .....	73
5.2.3 Desarrollo de productos sustitutos (Fuerza alta).....	73
5.2.4 Poder de negociación de proveedores (Fuerza media) .....	73
5.2.5 Poder de negociación de los consumidores (Fuerza alta) .....	73
5.3 ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	73
5.3.1 Estrategia básicas de desarrollo o crecimiento .....	73
5.4 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DE MERCADO .....	75
5.4.1 Cálculo del mercado objetivo .....	75

5.4.2 Pronóstico de la demanda .....	75
5.5 PLAN OPERATIVO .....	76
5.5.1 Objetivos de Marketing y Ventas .....	76
5.5.2 Producto .....	76
5.5.3 Plaza/ Distribución.....	81
5.5.4 Promoción.....	82
5.5.5 Precio .....	86
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO .....	90
6.1 INGRESOS PROYECTADOS.....	90
6.2 EGRESOS.....	90
6.3 INVERSIÓN .....	92
6.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO .....	93
6.5 ANÁLISIS TMAR, TIR Y VAN.....	95
6.6 ANÁLISIS PAYBACK .....	95
6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	96
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	98
7.1 CONCLUSIONES .....	98
7.2 RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS .....	105
Anexo 1: Formato de Consentimiento informado de grupos focales .....	106
Anexo 2: Grado de Satisfacción Verbal y Gráfica .....	107
Anexo 3: Grado de consistencia .....	108
Anexo 4: Evaluación sensorial de ingredientes y sabor .....	109
Anexo 5: Diseño del empaque .....	110
Anexo 6: Facebook y Twitter .....	111

Anexo 7: Instagram y canal de YouTube ..... 112

## RESUMEN

La tendencia global de consumir productos sanos y nutritivos, impulsa a que nuevas empresas y marcas se generen a partir de esta corriente creciente. Esta realidad, permite mediante el siguiente proyecto, realizar una propuesta de desarrollo de producto a la empresa guayaquileña Wipala Healthy Snacks. Se selecciona esta empresa cuya marca del mismo nombre, ofrece actualmente en el mercado nacional e internacional unas barras agroecológicas de cereales, hechas a base de frutas y granos andinos. Por consiguiente nace la idea de que este producto no sea el único, sino que se pueda extender la gama de productos que ofrece esta marca. Esta extensión de línea de producto se define a partir de un análisis de los factores del macro entorno y micro entorno, en donde se concluye que la propuesta idónea es una granola hecha a base de granos andinos y frutas en empaque de 350 gramos. Esta propuesta es validada técnica y comercialmente mediante una investigación de mercados, en la que se reajusta los ingredientes e imagen para este nuevo producto. Luego se elabora el plan estratégico y operativo, se segmenta el mercado dirigiendo la granola a consumidores de edad media, de la ciudad de Guayaquil; pronosticando una demanda inicial de 4.245 cajas de granola para el primer año. La parte operativa para producto se lo define en base a la investigación comercial, de igual forma la distribución se la realiza por canales tradicionales y autoservicios, la promoción se maneja por medio de ferias y el precio se establece en \$4,00 para el distribuidor, y de \$5,50 precio final para el público. Para conocer la rentabilidad del proyecto, se realiza el análisis financiero, el cual se especifica en el flujo de efectivo proyectado para cinco años, alcanzando un Valor actual neto (VAN) positivo y una tasa interna de retorno (TIR) de 61,33% mayor a la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) de 12%, concluyendo que este proyecto resulta rentable, recuperando la inversión en 2 años y 36 días.

**Palabras claves:** Extensión de línea, posicionamiento, investigación de mercados.

## ABSTRACT

The global trend of eating healthy and nutritious products, encourages new companies and brands that are generated from this rising tide. This fact allows using the following project, to propose product development company to Guayaquil Wipala Healthy Snacks. The company is selected whose eponymous brand, currently featured on a national and international market agro cereal bars, made from fruit and Andean grains. Thus it was born the idea that this product is not the only, but you can extend the range of products offered by this brand. This product line extension is defined from an analysis of the factors of the macro environment and micro environment, where it is concluded that the proposal is an ideal granola made with Andean grains and fruit packing 350 grams. This proposal is technically and commercially validated by market research, where the ingredients and image for the new product is reset. The strategic and operational plan is then drawn up, the market is segmented directing consumers granola middle-aged city of Guayaquil; Initial demand forecasting a 4.245 boxes of granola for the first year. The operational part for defined product based on commercial research, the same way the distribution is done through traditional channels and supermarkets, the promotion is handled through fair and stable price is \$ 4,00 for the distributor, and \$ 5,50 final price to the public. For the project's profitability, financial analysis, which is specified in the projected cash flow for five years, reaching a positive net present value (NPV) and internal rate of return (IRR) of 61,33% is done higher than the minimum attractive rate of return (TMAR) of 12%, concluding that the project is profitable, recovering the investment in 2 years and 36 days.

**Keywords:** line extension, positioning, market research.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Porter .....	10
Figura 2.2: Tipos de clientes .....	13
Figura 3.3: Semáforo Nutricional .....	18
Figura 3.4: Sobrepeso u Obesidad por edad .....	20
Figura 3.5: Diabetes por rango de edad .....	21
Figura 3.6: Alimentos que contribuyen al consumo diario de hierro .....	22
Figura 3.7: Alimentos que contribuyen el consumo de vitamina B.....	22
Figura 3.8: Actividad Física Global.....	23
Figura 3.9: Actividad física por edad.....	23
Figura 3.10: Actividad física por quintil económico .....	24
Figura 3.11: Financiamiento del petróleo al Gasto del Gobierno.....	24
Figura 3.12: Presentación de Granola Schullo.....	28
Figura 3.13: Presentación de Granola Quinola.....	28
Figura 3.14: Presentación de Granola Randimpak .....	29
Figura 3.15: Presentación de Granola Heidi's.....	29
Figura 3.16: Presentación Granola Crocante .....	30
Figura 3.17: Presentación Granola Vigor .....	30
Figura 3.18: Organigrama.....	31
Figura 3.19: Flujograma de producto de barras .....	33
Figura 3.20: Packaging Wipala.....	34
Figura 3.21: Información Nutricional Wipala .....	34
Figura 3.22: Comunidad Wipala.....	35
Figura 3.23: Matriz de Ansoff .....	41
Figura 4.24: Proceso de investigación de mercados .....	43
Figura 4.25: Clasificación del tipo de investigación.....	45
Figura 4.26: Proceso de codificación de datos .....	53
Figura 5.27: Matriz de segmentación de mercado .....	72
Figura 5.28: Ciclo de vida de la granola.....	76
Figura 5.29: Estrategia de marca .....	79
Figura 5.30: Empaque frontal .....	79
Figura 5.31: Empaque parte trasera .....	80

Figura 5.32: Plataforma para ser distribuidor .....	81
Figura 5.33: Canal de distribución para Granola Wipala .....	82
Figura 5.34: Stand.....	83
Figura 5.35: Feria BonaTerra.....	84
Figura 5.36: Página web .....	85
Figura 5.37: Precio de la granola .....	88
Figura 6.38: Punto de equilibrio .....	97

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1: Indicadores económicos.....	25
Cuadro 3.2: Matriz EFE.....	36
Cuadro 3.3: Matriz EFI.....	37
Cuadro 3.4: Valores ponderados.....	37
Cuadro 3.5: Matriz IE .....	38
Cuadro 3.6: Análisis Foda .....	39
Cuadro 3.7: Matriz foda cruzada .....	39
Cuadro 4.8: Diseño de investigación a utilizar .....	46
Cuadro 4.9: Relación entre método de investigación y objetivos.....	46
Cuadro 4.10: Segmentación focus group .....	47
Cuadro 4.11: Participantes del focus group .....	49
Cuadro 4.12: Entrevistados.....	50
Cuadro 4.13: Conclusiones Grupo focal 1 .....	54
Cuadro 4.14: Conclusiones Grupo focal 2.....	54
Cuadro 4.15: Conclusiones Grupo focal 3.....	55
Cuadro 4.16: Conclusiones Grupos focales .....	60
Cuadro 4.17: Conclusiones de entrevistas .....	69
Cuadro 4.18: Conclusiones prueba de producto .....	70
Cuadro 5.19: Análisis de segmentación de mercado .....	72
Cuadro 5.20: Estimación nutricional de la granola.....	78
Cuadro 5.21: Costo de producto unitario.....	87
Cuadro 5.22: Precio de los competidores .....	88
Cuadro 6.23: Ingresos .....	90
Cuadro 6.24: Ingreso estimado por cinco años.....	90
Cuadro 6.25: Gastos de servicios.....	91
Cuadro 6.26: Gastos de publicidad .....	91
Cuadro 6.27: Sueldos y salarios.....	92
Cuadro 6.28: Inversión .....	92
Cuadro 6.29: Depreciación anual.....	93
Cuadro 6.30: Flujo de efectivo proyectado.....	94
Cuadro 6.31: Payback .....	95

Cuadro 6.32: Período de recuperación.....	95
Cuadro 6.33: Costos variables .....	96
Cuadro 6.34: Equilibrio en cantidad y precio .....	96

**ABREVIATURAS**

CVP	Ciclo de vida del producto
MBA	Master of Business Administration
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
MSP	Ministerio de Salud Pública
ENSANUT	Encuesta Nacional de Salud y Nutrición
UNICEF	Fondo de las naciones unidas para la infancia
PIB	Producto interno bruto
EFE	Evaluación de factores externos
EFI	Evaluación de factores internos
g	gramo
P.V.P.	Precio de venta al público
TMAR	Tasa mínima atractiva de retorno
CFN	Corporación Financiera Nacional
TIR	Tasa interna de retorno
VAN	Valor actual neto

## INTRODUCCIÓN

En el capítulo uno, se mencionan los antecedentes del mercado de cereales en el Ecuador desde la perspectiva de la empresa elegida para llevar a cabo el proyecto. Posteriormente se formula el problema, los objetivos, y la derivación de los objetivos específicos.

En el capítulo dos, se presentan los conceptos más relevantes que se utilizan en el marketing, en base a una propuesta plasmada en un plan de mercadotecnia. De este modo se proporciona al lector una serie de conocimientos generales para el análisis global del tema.

A continuación se presenta una propuesta específica que está en función del análisis del micro y macro entorno definido en el capítulo tres, los cuales permiten mostrar si la estructura política, económica y cultural del Ecuador se ajustan a las capacidades de la compañía para desarrollar un nuevo producto.

De esta forma, se presenta la propuesta final que es un producto de granola, la cual es validada técnica y comercialmente mediante una investigación de mercados. Esta información se la visualiza en el capítulo cuatro, en donde se explica la metodología y las herramientas utilizadas en el trabajo de campo.

Posteriormente el capítulo cinco muestra la estrategia y la operatividad del marketing, el mismo expone la segmentación del nuevo producto de granola; también incluye el análisis de las fuerzas competitivas de Porter y las estrategias de marketing que se van a implementar.

Esta sección concluye con el análisis de la parte operativa. En esta, se diseña el posicionamiento, a través de la mezcla de marketing por medio de producto, plaza, promoción y precio.

El siguiente capítulo corresponde al análisis financiero, en el que se indican los estimados de datos reales y datos proyectados, a través de los cuales se determina si ejecutar el proyecto es rentable para los dueños de la compañía.

Finalmente en el capítulo siete, se muestran todas las conclusiones en base a los objetivos planteados en el capítulo uno. Adicionalmente, se presentan las recomendaciones respectivas dirigidas a la empresa para la introducción de esta granola y para su desarrollo futuro como marca.

## **CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES**

El mercado de cereales procesados que se comercializan en Ecuador tanto en supermercados como en autoservicios es un segmento que hasta el 2012 se estimó en cerca de \$35 millones al año en ventas, teniendo como empresas líderes a Kellogg's y Nestlé. Además cada año aumenta la penetración y las ventas de cereales en Ecuador, debido a que aparecen varias presentaciones del producto. Las presentaciones existentes vienen en forma de hojuelas, granolas y barras energéticas; todas en diferentes precios y calidad (Revista Líderes, 2014).

La gran variedad de alimentos emergentes que se pueden desarrollar y comercializar en el Ecuador a partir de la materia prima que se produce en el mismo es amplia. Como consecuencia de este hecho, nuevas empresas y marcas nacionales se deciden a competir y ofrecer cereales de todo tipo, en un mercado que se encuentra en crecimiento.

A pesar de existir marcas internacionales fuertes, para las marcas nacionales este mercado, viéndolo desde ese punto de vista, no luce tan adverso. Esto se debe a que han encontrado la manera de llegar al consumidor a través de productos a base de cereales autóctonos de la región como la quinoa, amaranto, chocho y maracuyá; lo que hace que el producto tenga un valor agregado único. Reconociendo esa oportunidad de negocio, se constituye a inicios del año 2013 la empresa guayaquileña Wipala Healthy Snacks.

Los años 2013 y 2014 fueron años arduos para la empresa, no obstante en esos años se construyó la planta, se obtuvo la maquinaria y se consiguieron los permisos de funcionamiento.

Una vez que se finiquitaron todos estos requerimientos, se introdujo la marca comercial Wipala Healthy Snacks a inicios del año 2014, y su lanzamiento se efectuó en la Feria Bona Terra del Colegio Balandra de la ciudad de Guayaquil.

Wipala Healthy Snacks actualmente comercializa una sola categoría de producto que son las barras agroecológicas hechas a base de granos andinos (quinoa, chocho y amaranto) y mezcladas con frutas. Estas barras son comercializadas a nivel nacional y exportadas a Estados Unidos y Europa.

Según datos del sector de cereales procesados, en el mundo se mueven alrededor de \$16000 millones anuales, de los cuales un 17% corresponde a las barras nutricionales (Agronegocios Ecuador, 2011).

Aprovechando estos antecedentes, la empresa actualmente, realiza una reestructuración y repotenciación de su maquinaria, para que su capacidad de producción sea más alta y pueda satisfacer la demanda tanto nacional como internacional.

Al mismo tiempo se efectúan los trámites para que sus barras agroecológicas tengan un registro sanitario y lleven semaforización, pues debido a esto, sus productos solo se han distribuido en locales pequeños especializados en salud y productos naturales, impidiendo por ejemplo distribuir sus productos en supermercados.

Estos acontecimientos representan para sus gerentes la oportunidad de darse a conocer mucho más en el mercado ecuatoriano; es por eso que se analiza la posibilidad de aumentar su gama de productos a través de una extensión de línea<sup>1</sup>; y no limitarse simplemente a producir y comercializar barras.

La idea que se propone es introducir un nuevo producto como consecuencia de una profundidad de línea<sup>2</sup>, que esté estrechamente relacionada con el producto actual y que al mismo tiempo aproveche la capacidad instalada y materia prima que utiliza la compañía.

Este nuevo producto se diferenciará del resto por tener una gran variedad de ingredientes autóctonos, para de esa forma seguir siendo consecuente con la filosofía de la empresa y poder establecer las mejores estrategias para introducirlo, fortaleciendo de esa forma la marca.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La categoría de cereales que son hechos a base de materia prima autóctona, natural y orgánica exige que se ofrezcan productos que estén acorde a las tendencias actuales del mercado. Aquella categoría implica un gran número de segmentos como el estilo de vida, sexo, edad, beneficios buscados y clase social; sin embargo, en el Ecuador no existen marcas que realmente estén posicionadas, y eso hasta cierto punto es una debilidad de las marcas nacionales y una oportunidad para la empresa en estudio.

---

<sup>1</sup> **Extensión de línea:** Consiste en introducir un nuevo producto en una categoría existente, bajo la misma marca.

<sup>2</sup> **Profundidad de línea:** Las variantes en tamaños, sabores o formas que cuenta un producto.

Wipala Healthy Snacks es una marca que actualmente concentra su producción y comercialización en barras agroecológicas, sus productos son distribuidos en cajas, con seis barras por caja, a un precio de venta de \$6.

Según datos proporcionados por el Ingeniero Jaime Santillán quien es uno de los fundadores y responsable del área comercial, la empresa cuenta con aproximadamente treinta puntos de venta a nivel nacional, en la que cada punto de venta compra de 25 a 30 cajas de barras mensuales para su comercialización. Así mismo se proyecta en los próximos meses incrementar la producción a 5000 cajas mensuales a nivel nacional.

La limitante del registro sanitario y la inclusión de la semaforización al diseño de sus productos actuales será superada en los próximos meses, por lo que ya se cuenta con nuevos clientes que son: La Favorita en lo que tiene que ver con supermercados y Duty Free<sup>3</sup> para estar presentes en los aeropuertos de Quito y Guayaquil.

La oportunidad que va a tener la marca con la distribución de las cajas de barras en los supermercados, lleva a la empresa a analizar con mayor detalle la imagen que tienen los consumidores actuales y potenciales hacia la marca.

Por este motivo, el presente estudio propone una variación del producto actual como parte del proceso de estar presente en canales masivos. Posteriormente se desarrollará una imagen y diseño para este producto, el mismo que debe estar acorde al mercado ecuatoriano y a la marca; lo que implicaría desarrollar un packaging<sup>4</sup> distintivo.

El propósito del proyecto es poder validar una propuesta de producto, que al mismo tiempo se diferencie tanto en imagen como en contenido, para de esa manera participar en un nuevo segmento, el cual permita ganar mayor presencia y posicionamiento de marca sin canibalizar<sup>5</sup> el producto de barras agroecológicas de la empresa.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible introducir un nuevo producto a partir de una profundidad de línea?

---

<sup>3</sup> **Duty Free:** Tienda especializada en vender diferentes tipos de productos en los aeropuertos de Latinoamérica

<sup>4</sup> **Packaging:** Diseño del empaque o envase de un producto.

<sup>5</sup> **Canibalizar:** Introducir un nuevo producto provocando que las ventas del producto actual disminuyan.

## 1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de marketing factible, para la profundidad de línea, de productos Wipala Healthy Snacks.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico basado en factores internos y externos a la empresa.
- Definir una propuesta de producto que se ajuste al contexto, al mercado y a las capacidades de la empresa.
- Validar la propuesta a través de un Análisis de factibilidad<sup>6</sup>.
- Proponer un plan táctico<sup>7</sup> como complemento de una estrategia de producto.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

Uno de los objetivos de toda empresa es ofrecer nuevos productos que cubran las necesidades de cierto mercado. Según conversaciones con el Ingeniero Mario Torres, quien es uno de los fundadores de la empresa y responsable del área de producción, existe un gran interés por producir nuevos productos naturales y orgánicos, que estén relacionados al producto actual.

Es importante destacar que este interés busca aumentar la notoriedad y presencia de la marca en el mercado ecuatoriano. Aprovechando la apertura y el interés de la empresa por expandirse, se propone formular una nueva versión de su producto actual, en el que se implemente estrategias adecuadas y se proyecte una imagen acorde a las tendencias actuales del consumidor, para su respectiva introducción y mejora en el posicionamiento de toda la marca.

Se pretende además que este proyecto sea analizado por los socios de la empresa y que inclusive desde el punto de vista académico, otras empresas y estudiantes puedan utilizar el presente trabajo como una guía.

## 1.5 ALCANCE DEL PROYECTO

Este proyecto planea validar una propuesta final de producto, el mismo que se define por medio de un análisis interno y externo del entorno, una investigación de mercados y un análisis financiero.

---

<sup>6</sup> **Análisis de factibilidad:** Evaluar la propuesta desde el aspecto legal, técnico, comercial y financiero.

<sup>7</sup> **Plan táctico:** Es el medio o herramienta que se utiliza para llevar a cabo una estrategia.

Mediante una recopilación documental del análisis interno, se estudia la capacidad que tiene la empresa para desarrollar una variación de su producto, lo que resulta apropiado pues de esa forma se conoce si técnicamente es factible.

Respecto al análisis externo del entorno, se busca conocer si existe alguna ley que impida o que aporte la realización del proyecto, para superar de esa manera la factibilidad legal.

El precisar el producto desde el punto de vista visual y de contenido, se lo prepara mediante la investigación de mercados. En cuanto a la información que se requiera, esta se obtiene en base a datos e investigación exploratoria.

Dentro de este tipo de investigación, se realiza grupos focales, entrevistas, y una presentación y degustación de las muestras del producto en la ciudad de Guayaquil, proporcionadas por la empresa. Todas estas herramientas permiten validar la propuesta desde el ámbito comercial y reafirmar la validez técnica por parte de las entrevistas a expertos.

Finalmente para la validación financiera, se definen los escenarios y las expectativas de crecimiento en base a toda la investigación realizada, para conocer si la realización de esta propuesta resulta atractiva para los inversionistas. Es importante mencionar que todos los resultados se los entregará a los socios de la empresa para su respectiva observación y ejecución en caso de que ellos así lo decidan.

## **CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS**

Muchas de las empresas que operan en el mercado ecuatoriano, buscan por medio del marketing poder mercadear sus productos, en la búsqueda de ese objetivo, confunden el concepto de marketing con otras ramas similares.

Por eso se considera apropiado consultar una definición de marketing actualizada, como punto de partida.

- El marketing es una combinación especial de arte y ciencia. El arte del marketing consiste en tratar de crear y aplicar un plan de mercadotecnia ganador. Los técnicos de marketing utilizan muchas técnicas cuantitativas o científicas para desarrollar y evaluar estrategias (Silbiger, 2013, pág. 20).

El siguiente aspecto que hay que destacar, es que el marketing consta de dos partes que son: El marketing estratégico y el marketing operativo.

- El marketing estratégico permite detectar las necesidades para agruparlas y establecer los diferentes segmentos que forman el mercado. Además permite que la empresa diseñe las estrategias que le permitirán alcanzar sus objetivos (Rivera & De Garcillán, 2012).
- El marketing operativo permite ejecutar de una manera directa las estrategias planteadas.

Todos los conocimientos de marketing estratégicos como operativos, son puestos a prueba en la elaboración de un plan de marketing.

Éste recoge todo cuanto la empresa se propone hacer con los plazos en que cada iniciativa tiene lugar. Además se destina un presupuesto a tales iniciativas, obteniendo un rendimiento que se logra a lo largo del desarrollo del plan (García, 2008, pág. 46).

De acuerdo con Silbiger (2013), los planes de marketing sufren muchos cambios hasta que las partes se alineen internamente de una manera coherente, para que sirvan de apoyo en la consecución de los objetivos.

Todos los aspectos de una propuesta deben tener concordancia para que tenga sentido realizarla. Según menciona este autor, el plan de marketing es un proceso que consta de siete puntos:

1. Análisis del consumidor.
2. Análisis del mercado.

3. Revisión de la competencia y de la propia empresa.
  4. Revisión de los canales de distribución.
  5. Desarrollo de un mix de marketing preliminar.
  6. Evaluación de la rentabilidad.
  7. Revisión y ampliación de los pasos 1-6 hasta que surja un plan coherente.
- (Silbiger, 2013, pág. 21).

Cuando se tiene en mente realizar una propuesta, el acercamiento que se tenga con el consumidor es clave.

El consumidor es la base para que se abstraigan de su mente los conocimientos de un sector de la población. Las ideas que se obtienen de las personas se las denomina insight.

El concepto insight se empieza a utilizar en todo el mundo de la comunicación para referirse en un primer momento al consumidor. Así nace el «consumer insight», un concepto que se ha convertido en el protagonista indiscutible de las estrategias de comunicación en todo el mundo (Cuesta, 2012, pág. 46).

El comportamiento del consumidor se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo (Schiffman & Kanuk, 2005, pág. 8).

Una de las funciones tradicionalmente asociadas al marketing, ha sido la investigación comercial. En los enfoques más tradicionales y enfocados al producto, ya estaba presente la figura de los expertos en investigación, que integraban mediante técnicas cualitativas o cuantitativas el conocimiento del cliente (Villaseca, 2014, pág. 169).

La investigación del presente estudio se fundamenta en un análisis cualitativo. El análisis de la información se lleva a cabo en base a la teoría fundamentada.

La teoría fundamentada se basa en un procedimiento de análisis creado con el propósito de generar conceptos. Esta teoría no constituye un método sino que es un estilo de realizar un análisis cualitativo mediante herramientas y comparaciones que permitan entender un fenómeno social (Kornblit, 2007, pág. 48).

El sentido del análisis de datos consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información. El propósito final es obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio (Pérez, 2004, pág. 273).

Cuando se realiza un análisis cualitativo es importante mencionar que existe una diferencia notable entre la denominación “consumidor” y la denominación “cliente”. El consumidor es el individuo que usa o dispone finalmente del producto en cuestión; mientras que el cliente es la persona que compra o adquiere el producto en el punto de venta (Arellano, 2002, pág. 8).

Mientras más claro tengan las empresas esta definición, más fácil lograrán optimizar tiempo y recursos.

El optimizar recursos lleva a que los productos estén bien dirigidos y direccionados a un segmento de mercado. Incluso cuando un segmento puede estar muy delimitado por ciertas características, va a existir un producto que puede ser ofrecido a un grupo de personas que cumplen con un perfil de consumo específico.

Una vez que la empresa identifica las oportunidades de los diferentes segmentos del mercado, debe decidir a cuántos y a cuáles dirigirse. Los mercadólogos cada vez combinan más variables por identificar grupos más reducidos y mejor definidos (Kotler & Keller, 2006, pág. 261).

Al grupo de personas que la empresa finalmente decide ofrecer sus productos se lo denomina mercado meta.

El mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera rentable, el mayor valor para el cliente y mantenerlos con el paso del tiempo (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 50).

Este mercado meta reconoce aquellos productos que generan valor, que superan sus expectativas y que siguen una tendencia. Un ejemplo de tendencia son aquellas personas que realizan mucha actividad física y mantienen una alimentación saludable.

Si existiera la posibilidad de introducir un nuevo producto para estas personas; se debe tener una referencia del tamaño del mercado y el análisis respectivo.

Es decir, dentro del mercado total de un sector, las empresas toman un mercado de referencia. De esa forma determinan cuál va a ser el mercado relevante que justifique su esfuerzo e inversión.

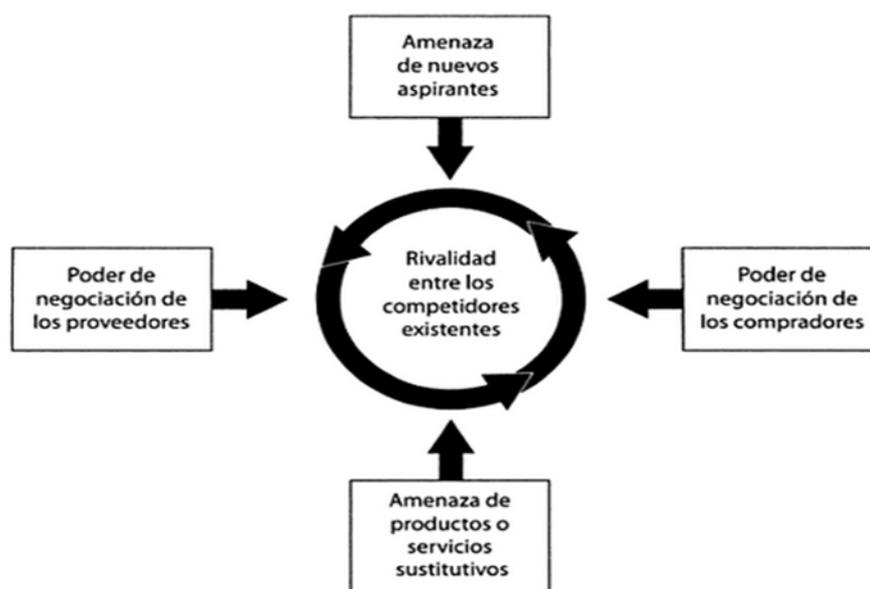
El mercado de referencia es el más adecuado referente competitivo de la empresa, sin embargo aquella parte del mercado de referencia en el que la empresa realmente compite se denomina mercado relevante (Munuera & Rodríguez, 2007, pág. 70).

En el mercado relevante, las empresas se encontrarán con muchos competidores directos e indirectos. Dejar de analizar o no tomar en cuenta a la competencia es un gran riesgo.

En este aspecto, otro concepto clave estrechamente vinculado a la estructura del mercado y a la conducta de las empresas es el de barreras de entrada, un concepto absolutamente esencial para entender cómo evolucionan los mercados con el tiempo (Navarro, 2009, pág. 46).

Por estas razones, el análisis de un sector se lo puede realizar con la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter, como se observa en la figura 2.1:

Figura 2.1: Porter



Fuente: (Porter, Ser competitivo, 2009, p.32)

Como consecuencia del análisis de un sector o industria, las empresas pretenden aprovechar las oportunidades que se presenten, para de esa forma expandir su negocio.

En ese sentido, las empresas optan por ofrecer productos que siguen la tendencia actual de un mercado local o mundial. Muchas decisiones de ese tipo se basan en estrategias de desarrollo.

Decidir la dirección de desarrollo implica elegir entre seguir haciendo lo mismo que se ha hecho hasta ahora, o cambiar el rumbo y dedicarse a nuevas actividades (Carrión, 2007, pág. 166).

La matriz de Ansoff, es la herramienta más conocida para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Esta matriz responde al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación (Martínez & Milla, 2005, pág. 128).

El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación (Martínez & Milla, 2005, pág. 129).

Este proyecto básicamente se enfoca en el marketing mix a partir del desarrollo de una de las cuatro P's del marketing, que es el producto, sin que se descuide el estudio de las restantes, que son: precio, plaza y promoción.

Para una mejor comprensión, se detalla a continuación una definición de marketing mix junto con las variables que la componen:

- El marketing mix está formado por una serie de variables que las empresas pueden utilizar para favorecer la venta de sus productos o servicios. Las variables del mix son las famosas cuatro P's que corresponde a:

1. Producto: Lo que se vende.
2. Precio: A qué precio se vende.
3. Plaza: Dónde se vende.
4. Promoción: Cómo se estimula el consumo del producto.

(Llano & Joaquín, 2008, pág. 139).

Manteniendo el enfoque en el desarrollo de producto. Cabe mencionar que los productos nuevos se pueden catalogar en alguno de los siguientes apartados:

- Productos nuevos para el mundo: Crean un mercado totalmente nuevo.
- Nuevas líneas de productos: Hacen que la empresa se incorpore a un mercado ya existente.
- Incorporaciones de productos a las líneas: Completan las líneas de productos de una empresa.

- Mejoras o revisiones en los productos ya existentes: Proporcionan un mejor rendimiento que los anteriores.
- Reposicionamientos: Productos ya existentes que se enfocan a nuevos mercados.
- Reducciones de Coste: Creación de productos nuevos que proporcionan las mismas prestaciones pero con costes más bajos para la empresa.

(Publicaciones Vértice, 2007, pág. 32).

En cuanto a las posibilidades de que un nuevo producto sea un éxito, estas aumentan si el nuevo producto define una nueva categoría (Kotler, 2003, pág. 20).

En la mayoría de casos, los nuevos productos, nacen como consecuencia de una extensión de línea.

Las extensiones de línea suceden cuando una empresa introduce más artículos dentro de una categoría dada de productos y con el mismo nombre de marca, generando indirectamente una profundidad de línea, en la que de una presentación existente, aparecen diferentes tamaños, formas, sabores, etc.

Entre las razones que motivan el uso de esta estrategia se encuentran las siguientes:

- Pretender satisfacer el deseo de los consumidores con una mayor variedad.
- Aprovechar la detección de unas preferencias por parte de los consumidores.
- Exceso de capacidad de producción.
- Intento en igualar a la competencia en extensión de línea.
- Propósito de aumentar el espacio en los anaqueles de los detallistas.

(López, Mas, & Viscarri, 2008, pág. 146).

Es esencial al realizar una extensión de línea, que se examine el ciclo de vida del producto desde su introducción. De este modo se podrá analizar el progreso del producto junto con el crecimiento o declive del sector.

El concepto CVP puede utilizarse para analizar una marca, una forma o una categoría de producto. El CVP para una forma de producto es, por lo general más largo que el CVP de una marca (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 377).

Autores como Kotler y Keller en su libro Dirección de Marketing mencionan que la curva del ciclo de vida de los productos tiene forma de campana y se dividen en:

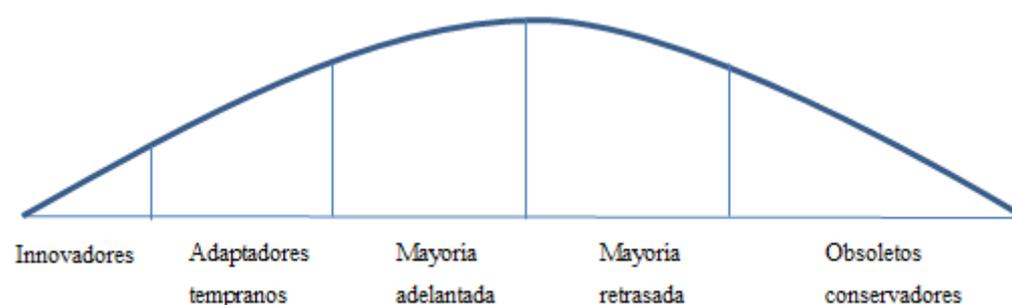
1. **Introducción:** Se trata de un periodo de lento incremento de las ventas en el lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas como consecuencia de los fuertes gastos que implica la introducción del producto en el mercado.
2. **Crecimiento:** Es un periodo de aceptación del producto en el mercado; las ganancias aumentan de forma considerable.
3. **Madurez:** Periodo de disminución del crecimiento de las ventas, como consecuencia de que el producto ha alcanzado la aceptación de casi todos sus compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o disminuyen a causa de un aumento de la competencia.
4. **Declive:** Las ventas presentan una tendencia a la baja y las utilidades disminuyen rápidamente.

(Kotler & Keller, 2012, pág. 310).

Las estrategias a realizar también dependerán de la reacción lenta o rápida que tengan los consumidores ante la introducción de un nuevo producto.

A continuación la figura 2.2 detalla los tipos de consumidores según la inclinación que tengan al adquirir un producto:

Figura 2.2: Tipos de clientes



Fuente: Adaptado de Hermida & Iglesias, Políticas de Marketing Internacional: Estrategias de producto, precio, comunicación y distribución, 2015

- Los clientes innovadores son aquellos que en gran medida compran un nuevo producto simplemente porque es nuevo, sin plantearse si sus capacidades o cualidades les resultarán satisfactorias.
- Los adoptadores tempranos son el grupo de clientes capaces de liderar una tendencia masiva.
- Ambas mayoría, la adelantada y la atrasada, agrupan al grueso de los consumidores al perfil medio de los usuarios. Que con el paso del tiempo acaban por asimilar un nuevo tipo de producto e integran una u otra mayoría.

- Los obsoletos conservadores son los usuarios que solo compran un producto cuando ya es conocido, y ha sido adquirido por la mayoría de la población.

(Hermida & Iglesias, 2015, pág. 52).

La reacción y aceptación que el consumidor tenga ante un nuevo producto depende mucho de la imagen que este proyecte para poder posicionarlo en el mercado.

Tanto el empaquetado como el etiquetado cumplen una función importante dentro de lo visual y atractivo que se percibe en un producto.

Lamb, Hair y McDaniel reconocen en su libro Marketing, que el empaque cumple una función práctica, que consiste en promover los productos. De igual forma cumple una serie de funciones que se detallan a continuación:

- Guardar y proteger los productos: La función más obvia del empaque es contener los productos líquidos, granulados o de alguna otra manera divisibles.
- Promoción de los productos: El empaque hace algo más que identificar la marca, mostrar los ingredientes, especificar las características y señalar las instrucciones. Un empaque distingue un producto de sus competidores, y puede asociar un nuevo producto con una familia de otros del mismo fabricante.
- Facilitar el almacenamiento, el uso y la conveniencia: Los mayoristas y minoristas prefieren empaques fáciles de enviar, almacenar y acomodar en los anaqueles.
- Facilitar el reciclaje y reducir el daño al ambiente: Uno de los aspectos más importantes del empaque en la actualidad es la compatibilidad con el ambiente. Algunas empresas utilizan su empaque para orientarse a segmentos de mercado preocupados por el ambiente (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, págs. 348-349).

La continua preocupación por proporcionar una correcta información a los consumidores, ha llevado a los legisladores a exigir determinados requisitos de contenido a las etiquetas que acompañan a los productos. Estos requisitos dependen del país donde se comercialice (Parreño & Ruiz, 2013, pág. 27).

A pesar de la normativa existente que tenga cada país las etiquetas son requisitos necesarios dentro de un producto y son útiles para:

- Cumplir con la normativa oficial vigente al respecto.
- Incentivar el interés del posible comprador.
- Distinguir o diferenciar al producto.

- Comunicar al consumidor o usuario información que puede ser de su interés respecto al producto.
- Comunicar los cuidados y forma de manejo referente al producto (Lerma, 2010, pág. 189).

Una vez que se ha plasmado el producto, el propósito en este punto es la aceptación del consumidor, para de esa forma superar la factibilidad comercial.

Una de las herramientas utilizadas para medir la respuesta del consumidor ante un nuevo producto son las pruebas de mercado.

En las pruebas de mercado se selecciona un ambiente reducido de consumidores para dar a conocer el producto como tal y se aprovecha la información generada para hacer los ajustes pertinentes. Además se determina la zona más óptima para su lanzamiento y posterior consumo (Prieto, 2013, págs. 16-17).

Los dos objetivos principales de la prueba de mercado son:

1. Determinar la aceptación del producto en el mercado.
2. Probar niveles alternativos de las variables de la mezcla de marketing (Malhotra, 2008, pág. 241).

Pese a obtener una buena propuesta y a superar la factibilidad comercial; ninguna idea es realmente buena si no representa una rentabilidad para la empresa.

Para determinar si un plan de marketing representa una ganancia se deben tener en cuenta varios factores:

- Costo fijo: Un costo fijo permanece sin cambios en total por un periodo dado, pese a grandes cambios en el nivel relacionado con la actividad o volumen totales.
- Costo variable: Un costo variable cambia en total en proporción a los cambios en el nivel relacionado del volumen o actividad total.
- Punto de equilibrio: El punto de equilibrio es la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos. Es decir, la utilidad operativa es cero (Horngren, Datar, & Foster, 2007, págs. 30-65).
- Período de recuperación: Es el lapso que tomará recobrar, en forma de flujos de entrada de efectivo procedentes de las operaciones, el dinero que se invirtió al principio de un proyecto (Horngren, Sundem, & Stratton, Contabilidad Administrativa, 2006, pág. 492).

## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO ENTORNO**

### **3.1 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS POLÍTICO Y LEGAL**

#### **3.1.1 Estructura Política**

El Ecuador es un Estado Constitucional de Derechos y Justicia Social desde el año 2008, lo que significa que se incluye a la ciudadanía a participar de forma activa en la toma de decisiones de normas y leyes.

Estas normas y leyes son planteadas por el poder legislativo, que mediante la Asamblea Nacional y sus Asambleístas formulan leyes que buscan ser aprobadas en beneficio del pueblo.

El poder ejecutivo está regido por la máxima autoridad que es el Presidente de la República, el Economista Rafael Correa Delgado. El Presidente Correa lleva en el cargo desde enero del 2007 y actualmente está cumpliendo su tercer mandato presidencial. Además se incluye dentro del poder ejecutivo al Vicepresidente de la República el Ingeniero Jorge Glas y a los Ministerios de Estado correspondientes.

Desde el primer mandato, el Presidente Correa ha buscado establecer políticas de gobierno que sean redistributivas e igualatorias para toda la sociedad ecuatoriana.

Una de las principales propuestas planteadas y llevada a cabo desde su primera proclamación presidencial ha sido el llamado “Plan Nacional para el buen vivir”.

El Plan Nacional para el buen vivir es un conjunto de objetivos que busca la transformación del país. Está acompañado por un sistema de monitoreo y evaluación para de esa forma conocer los impactos de la gestión pública y generar alertas oportunas para la toma de decisiones (Senplades, 2013, pág. 18).

Uno de los objetivos que persigue el Plan Nacional para el buen vivir es la transformación productiva del país a través del cambio en la matriz productiva y promover hábitos de alimentación saludable.

Por lo tanto, es valioso aprovechar esa conexión que existe entre el aumento de personas que se cuidan cada día y la aplicación real de tener productos que puedan ser incluidos en su dieta.

#### **3.1.2 Cambio en la Matriz Productiva**

Se entiende por matriz productiva la forma como se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios. No se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos sino que también tiene que ver con el conjunto de

interacciones entre los actores que utilizan los recursos para realizar actividades productivas (Senplades, 2012, pág. 7).

El cambio en la matriz productiva es uno de los aspectos que ha influenciado el desempeño de las empresas nacionales e internacionales, sin duda esta medida tiene como objetivo básico equilibrar la balanza de cuenta corriente.

Dado que existen sectores prioritarios que presentan déficits en su balanza comercial e impulsos insuficientes, para promover una política comercial activa y diversificar mercados y productos (Senplades, 2013, pág. 296).

Dentro de este marco, el cambio de la matriz productiva hasta cierto punto es beneficioso para las empresas ecuatorianas, pues la misma se basa en la sustitución estratégica de importaciones, logrando un mayor dinamismo en la producción nacional.

Con esa finalidad se apoya a los diferentes sectores estratégicos del país permitiendo que la industria nacional se desarrolle.

Los ejes para la transformación de la matriz productiva se basan en:

1. Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas.
2. Agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento.
3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que se producen actualmente.
4. Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos o que incluyan mayor valor agregado (Senplades, 2012, pág. 12).

### **3.1.3 Promover hábitos de alimentación saludable**

El Gobierno por medio del Plan Nacional para el Buen Vivir promueve en los ciudadanos mayor concientización sobre los hábitos alimenticios que deben llevar en su dieta diaria para mantener una vida saludable.

Eso implica otorgar mayor información al consumidor acerca de los productos elaborados que consume, con el fin de garantizar su bienestar.

Es por eso que desde noviembre del 2013 está en vigencia el “Reglamento Sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”. Esta normativa determina que las industrias deben informar los niveles de grasas, sal y azúcar que contienen los productos procesados de consumo humano en las etiquetas de cada producto (Agencia Nacional de Regulación, 2013).

La aplicación de esta orden, se la detalla mejor en la figura 3.3; la misma especifica los parámetros a cumplir en el etiquetado de alimentos procesados.

Figura 3.3: Semáforo Nutricional



Fuente: Agencia Nacional de Regulación, 2013

El sistema gráfico estará en el extremo superior izquierdo del panel principal del envase del alimento procesado. Además el sistema gráfico deberá cumplir con las siguientes características:

1. Debe estar enmarcado en un cuadro de fondo de color gris o de color blanco y delimitado con una línea de color negro.
2. El orden de los colores de arriba hacia abajo será siempre rojo, amarillo y verde.
3. Para la barra que represente el contenido alto se debe utilizar color rojo.
4. Para la barra que represente el contenido medio se debe utilizar color amarillo.
5. Para la barra que represente el contenido bajo se debe utilizar color verde.
6. Las palabras “ALTO”, “MEDIO”, “BAJO” serán escritas en tipografía helvética, en mayúsculas y de color negro.
7. La palabra “en” será escrita en tipografía helvética, en minúscula.
8. Los componentes (AZÚCAR, GRASAS, SAL) serán escritas en tipografía helvética, en mayúsculas.
9. Los tamaños de la palabra “en” y de los componentes son relativos al espacio de la barra.
10. Si un color se repite dos o más veces, el orden de descripción será el siguiente: azúcar, grasas y sal.
11. En el caso de que el alimento procesado no contenga alguno de los componentes, en el gráfico se incluirá solamente la barra que corresponde al componente que

contiene el alimento procesado, y se incluirá las palabras “no contiene” en tipografía helvética, e minúsculas (Agencia Nacional de Regulación, 2013, págs. 6-7).

Esta disposición ha obligado a las empresas a reformular la cantidad de materia prima que utilizan para sus productos, de este modo reducen el riesgo de que sus marcas se vean afectadas.

### **3.1.4 Buenas prácticas comerciales para supermercados y proveedores**

Pequeños productores de zonas urbanas y rurales ya pueden competir en las principales cadenas de supermercados con los insumos importados. Esto gracias a las normativas implementadas por el gobierno nacional que garantiza la inclusión del sector de la economía popular y solidaria (Andes, 2014).

Estas resoluciones se encuentran disponibles en el Manual de Buenas prácticas comerciales para el sector de supermercados y sus proveedores.

Para efectos de este proyecto es muy beneficioso lo estipulado en el artículo 5 de este manual. Este indica:

- Los supermercados o similares posibilitarán el ingreso de productos elaborados por micro, pequeñas y medianas empresas, unidades de la economía popular y solidaria, y organizaciones sociales legalmente aprobadas. Propiciando su fortalecimiento como proveedores del canal.
- En la promoción publicitaria de los productos, se dará preferencia a aquellos productos nacionales que sin ser muy conocidos, contengan altas cualidades nutritivas (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2014, págs. 16-17).

## **3.2 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS CULTURAL**

### **3.2.1 Salud y Nutrición**

La alimentación del consumidor ecuatoriano es variada, pues existe una gran cantidad de alimentos que se producen en cada una de las regiones del país.

Euromonitor en su estudio “Consumer Lifestyles in Ecuador” menciona que la dieta tradicional del ecuatoriano es muy saludable e incorpora una gran variedad de productos como frutas y verduras. Sin embargo las personas con estilos de vida agitados están gastando menos tiempo para cocinar en casa y son más proclives a consumir comida rápida en el almuerzo o cena (Euromonitor internacional, 2014, pág. 45).

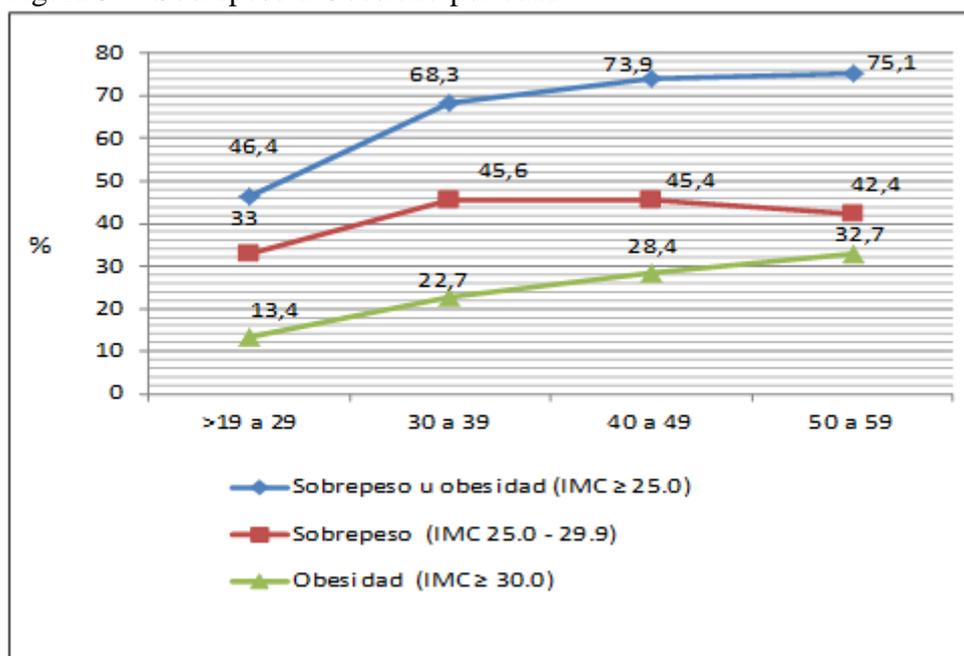
Aquellos antecedentes indican que puede existir una desproporción en la ingesta de ciertos alimentos, que afecte directamente la salud de la población ecuatoriana.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) junto con el Ministerio de Salud del Ecuador (MSP), en la búsqueda de conocer la problemática de la salud de los ecuatorianos lleva a cabo cada diez años, la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición.

La ENSANUT otorga una visión integral de las condiciones de salud de la población, en temas de nutrición, consumo alimentario, y actividad física; considerando las diferencias geográficas y demográficas por sexo y edad (Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013, INEC, MSP, 2012, pág. 53). De esta forma se llevan a cabo propuestas de control y desarrollo por parte del gobierno para esas áreas.

Los resultados de la última encuesta realizada en el año 2012, a miembros de familias en edades de 0-59 años de un total de 19.949 viviendas, indican que los problemas de sobrepeso y obesidad en el país afectan a un 62,8% de la población adulta de 20 a menos de 60 años, como se puede observar en la figura 3.4.

Figura 3.4: Sobrepeso u Obesidad por edad



Fuente: Adaptado de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, 2012

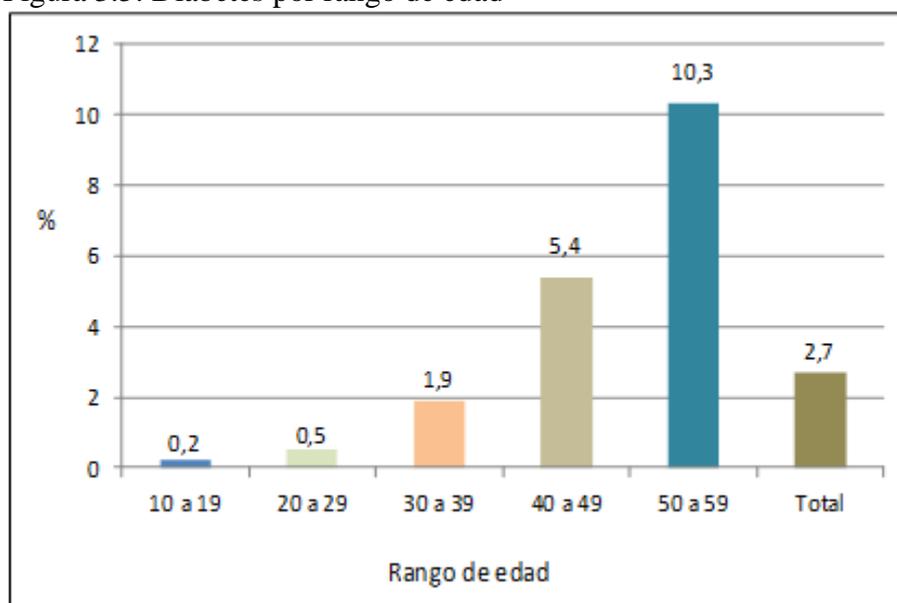
La prevalencia de sobrepeso y obesidad es 5,5% mayor en las mujeres (65,5%) que en los hombres (60%). Además la prevalencia de sobrepeso y obesidad aumenta con el nivel económico; así los adultos del quintil más rico tienen la mayor prevalencia de sobrepeso y obesidad frente a los adultos del quintil más pobre (66.4% vs 54.1%) (Unicef, 2013, pág. 40).

La obesidad y el sobrepeso llevan a que ciertas enfermedades peligrosas aparezcan. Una de las enfermedades que aparecen como consecuencia del exceso de peso es la diabetes.

La diabetes representa para los adultos un problema, pues a partir de los treinta años existe un incremento considerable en el porcentaje. Comienza con 1,9 % hasta llegar al 10,3%, porcentaje correspondiente al rango de 50-59 años a nivel nacional.

A pesar de todo, el porcentaje a nivel nacional en el rango de 10-59 años como se muestra en la figura 3.5 es de 2,7%; un porcentaje manejable para las instituciones de salud y el gobierno.

Figura 3.5: Diabetes por rango de edad



Fuente: Adaptado de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, 2012)

En términos generales, los ecuatorianos han mantenido dietas saludables. Esta tendencia es reflejada en grupos de ingreso medio y alto. No obstante los grupos de ingresos bajos se están adhiriendo cada vez más, principalmente en la categoría de cereales para el desayuno. Esto debido a que es un producto popular y consumido con frecuencia por los niños, y los padres desean productos sano y de alta calidad para su familia (Siicex, 2013).

El consumo de cualquier tipo de cereal en el desayuno es indispensable para una buena alimentación. Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, el cereal está dentro de los diez alimentos diarios que proporcionan hierro y vitamina B a los ecuatorianos. Se precisan estos datos en las figuras 3.6 y 3.7.

Figura 3.6: Alimentos que contribuyen al consumo diario de hierro

Nº	Nacional	%	Quito	%	Guayaquil	%
1	Arroz	19.4	Arroz	13.5	Arroz	19.9
2	Leguminosas	8.4	Carne de res	8.7	Leguminosas	9.3
3	Pollo	7.4	Pan	8.3	Pollo	8.3
4	Carne de res	6.4	Pollo	7.7	Pan	7.0
5	Pan	5.8	Leguminosas	7.6	Carne de res	6.2
6	Huevo	4.9	Huevo	6.8	Huevo	4.1
7	Papa	4.4	Papa	5.7	Cereales para desayuno	3.3
8	Harina de trigo	3.1	Harina de trigo	2.8	Plátano	3.1
9	Plátano	3.0	Cereales para desayuno	3.1	Papa	3.3
10	Cereales para desayuno	2.9	Fideo	1.9	Harina de trigo	2.4
% Acumulado		65.7		66.1		66.6

Fuente: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, 2012)

Figura 3.7: Alimentos que contribuyen el consumo de vitamina B

Nº	Nacional	%	Quito	%	Guayaquil	%
1	Pescado y mariscos	23.4	Carne de res	26.1	Pescado y mariscos	26.7
2	Carne de res	20.4	Leche entera	19.5	Carne de res	18.6
3	Leche entera	12.6	Pescado y mariscos	12.0	Leche entera	10.3
4	Queso	8.8	Pollo	8.2	Queso	9.8
5	Pollo	8.4	Huevo	7.4	Pollo	8.7
6	Huevo	5.6	Queso	6.3	Huevo	4.5
7	Embutidos	3.1	Atún	3.4	Embutidos	4.2
8	Atún	2.8	Pan	2.9	Cereales para desayuno	2.4
9	Cereales para desayuno	2.0	Yogur	2.5	Atún	2.3
10	Yogur	1.9	Embutidos	2.4	Leche en polvo	1.9
% Acumulado		89.0		90.7		89.4

Fuente: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, 2012)

Estos porcentajes indican que el cereal se mantiene dentro los alimentos que los ecuatorianos perciben como fuente de energía y vitaminas. Además se observa a la leche entera dentro de los alimentos que ofrecen vitamina B en la dieta diaria.

Para la realización de la propuesta es beneficioso, dado que la leche es un alimento que complementa el consumo de cereales. Una información valiosa encontrada es que dentro de los cereales, la granola es la categoría con mayor crecimiento en el año 2013 y a medida que la tendencia saludable continúa consolidándose, adultos de edad media y alta, muestran mayor interés en comprar este tipo de productos debido a que es considerado un cereal muy completo en términos de nutrientes (Siicex, 2013).

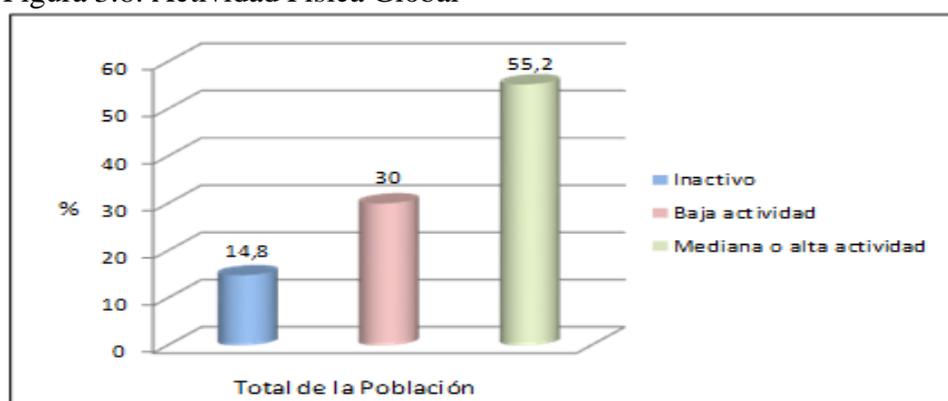
Se puede considerar una oportunidad perfecta el conocer esta información, para proponer un producto relacionado con la granola, que al mismo tiempo aporte fibra y minerales al segmento de personas adultas.

### 3.2.2 Actividad Física

La actividad física es todo movimiento del cuerpo que hace trabajar los músculos y requiere más energía que estar en reposo. El ejercicio es un tipo de actividad física que es planificado y estructurado, y produce efectos positivos en muchas partes del cuerpo (National Heart, Lung, and Blood Institute, 2012).

Según datos proporcionados por ENSANUT (2012), en el Ecuador la actividad física en forma global, en mediana y alta intensidad, es realizada por un poco más de la mitad de la población (55,2%). La figura 3.8 genera esos resultados.

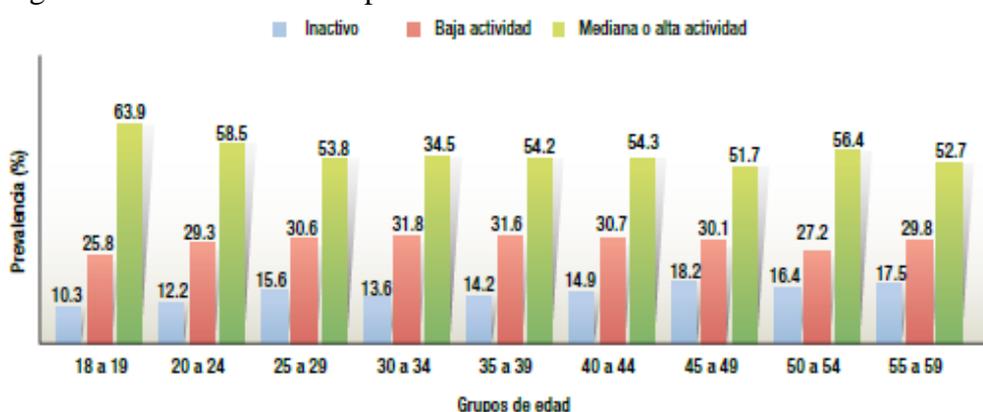
Figura 3.8: Actividad Física Global



Fuente: Adaptado de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, 2012)

La mayor parte de la actividad física en mediana y alta intensidad es más notoria en los jóvenes. A medida que las personas son adultas el porcentaje de actividad física que realizan disminuye en un menor porcentaje, como señala la figura 3.9:

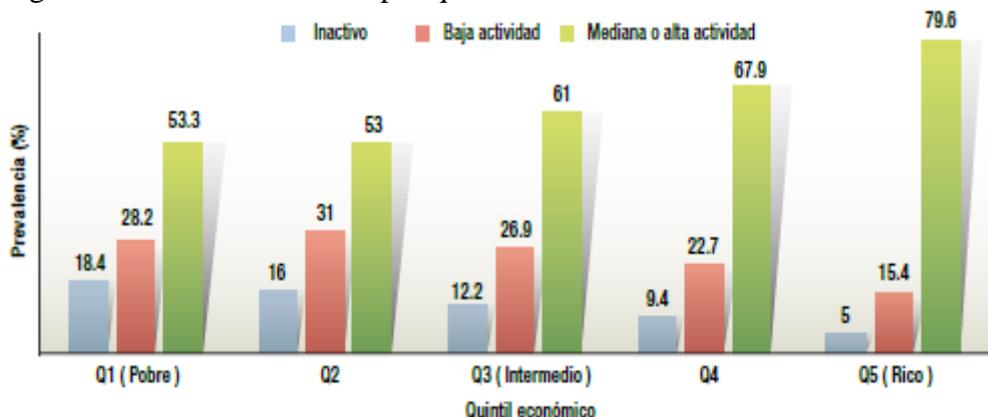
Figura 3.9: Actividad física por edad



Fuente: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, 2012)

Por otra parte, la actividad física en mediana y alta intensidad es realizada en mayor proporción por personas con un mayor poder económico y adquisitivo.

Figura 3.10: Actividad física por quintil económico



Fuente: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, 2012)

La figura 3.10 muestra que el porcentaje de personas de clase sociales media alta y alta son personas que dedican mayor tiempo a mantenerse activos en cualquier actividad o deporte; siendo este un indicativo positivo para posteriormente dirigir este nuevo producto a un segmento de estatus similar.

### 3.3 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS ECONÓMICO

#### 3.3.1 Indicadores Económicos

Según información del Banco Central, la economía ecuatoriana en los últimos años se ha visto afectada por la reducción en el precio del petróleo.

La disminución en el precio del crudo ha provocado que el porcentaje total que financiaba el petróleo al gasto del gobierno se reduzca considerablemente a un 18,08% en el 2013.

Figura 3.11: Financiamiento del petróleo al Gasto del Gobierno



Fuente: Adaptado Banco Central del Ecuador, BCE, 2013

Ecuador fue uno de los mayores afectados debido a que es uno de los pocos países que ha adoptado el dólar americano como moneda nacional. A pesar de ello, el gasto público contribuye en su economía (Siicex, 2013, pág. 5).

Como consecuencia, se ha detectado que los sectores económicos del Ecuador se desarrollan con normalidad y aportan al crecimiento de los indicadores económicos del país.

Los indicadores económicos forman parte de la estructura básica del desempeño económico de un pueblo y es el reflejo del crecimiento o estancamiento de una nación. A continuación se presentan los principales indicadores económicos del Ecuador en los últimos años:

Cuadro 3.1: Indicadores económicos

Indicadores	2012	2013	2014
PIB (millones USD 2007)	64.106	67.081	69.632
Crecimiento del PIB (% anual)	5,2	4,5	3,8
PIB per cápita (USD 2007)	4.130	4.252	4.345
Crecimiento del PIB per cápita (% anual)	3,4	2,9	2,1
Tasa de inflación anual (%)	4,16	2,70	3,67

Fuente: Adaptado de Banco Central del Ecuador, BCE, 2013

El crecimiento de la economía en el país se la puede medir por medio del Producto interno bruto. El PIB en los últimos años ha crecido de forma paulatina debido al excesivo gasto público y a la caída del precio del petróleo.

Existen otros sectores que han permitido que la economía del Ecuador se mantenga estable. Sectores como la construcción y la manufactura han sido soportes de la economía nacional en estos últimos años, ya que han incrementado el aporte a la variación anual del PIB.

En lo que respecta a la inflación, este otro de los indicadores relevantes que se deben tomar en cuenta.

Según el INEC, Ecuador registró una inflación anual de 2,70% en el 2013, lo que lo ubica como la inflación anual más baja desde hace ocho años (El Telégrafo, 2014). Sin embargo la inflación en el 2014 aumentó a 3,67%.

El Gobierno proyecta para el 2015 una inflación de 3,9% y un crecimiento de la economía (PIB) del 4,1%. Esto dependerá de dos fuerzas contrarias que marcan el escenario económico: El peso de las salvaguardias de entre 5% y 45% a 2.800 productos

importados que se aplica desde marzo del 2015 que aún no se evidencia en la inflación y la desaceleración por una menor inversión estatal (El Universo, 2015).

### **3.3.2 Capacidad adquisitiva del Consumidor Ecuatoriano**

Según la última encuesta de Ingresos y Gastos en Hogares rurales y urbanos, realizada por el INEC, se indica que el ingreso total promedio mensual en Ecuador es de \$892,9 frente a \$809,6 de gasto promedio mensual. En el área urbana el ingreso promedio es de \$1.046,3 y su gasto es de \$943,2; mientras que en el área rural el ingreso es de \$567,1 en comparación a un gasto de \$526,2 (INEC, 2013).

Revista Ekos (2014) en uno de sus artículos menciona que el 24,4% de los gastos monetarios de consumo se los destina a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas; siendo las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores los lugares preferidos de compra.

## **3.4 MICROENTORNO: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **3.4.1 Perfil de la Empresa**

Wipala crea snacks saludables a base de granos andinos y frutas tropicales con la característica de que se usa únicamente materia prima, mano de obra y maquinarias 100% ecuatoriana (Wipala Healthy Snacks, 2015).

Wipala Healthy Snacks nace a partir de un emprendimiento, por parte de dos jóvenes visionarios. Estos dos emprendedores fueron: el Ingeniero Jaime Santillán y el Ingeniero Mario Torres, ambos hasta ese entonces tenían experiencia en empresas familiares.

Santillán en la empresa Cosecha Verde y Torres en la empresa Green Valley, empresas que se dedican a exportar granos andinos y frutas tropicales respectivamente.

Aprovechando esa experiencia, se buscaba crear una barra agroecológica a base de granos andinos, teniendo como principales ingredientes a la quinoa, chocho y amaranto. Estos mezclan su sabor con frutas como el banano, piña y coco.

Es así como nace Wipala Healthy Snacks, nombre comercial con el que desde aproximadamente dos años se comercializan estas barras en Guayaquil. Aparte el producto se ha venido comercializando en algunas ciudades del país.

Cuenta con una planta de producción ubicada en el Km.1 vía Milagro-Guayaquil, lugar en donde fabrican su producto con maquinaria tecnificada.

Al principio el producto estaba enfocado en la exportación, pero a medida que transcurría el tiempo se decidió incursionar en el mercado ecuatoriano, manejando un

stock para el mercado nacional. Actualmente el interés de los fundadores es expandir su marca, por medio de nuevos productos relacionados al producto actual.

#### **3.4.2 Filosofía de la empresa**

Crear productos naturales y orgánicos en perfecto estado con la naturaleza.

#### **3.4.3 Objetivo de la empresa**

Consolidar la marca a nivel nacional, para fortalecer la venta a nivel internacional.

### **3.5 PROVEEDORES**

En lo que respecta a materia prima Wipala Healthy Snacks con el fin de garantizar la calidad tanto para los granos andinos (quinoa, chocho, amaranto, etc.) como para las frutas tropicales, cuenta con proveedores directos, no utilizan intermediarios y manejan el concepto de fairtrade<sup>8</sup> (IDE, 2014).

Según la información que se obtuvo mediante una entrevista al Ingeniero Mario Torres, gerente de producción de la empresa, Wipala Healthy Snacks utiliza proveedores para todo. Generalmente se trabaja con productores campesinos, especialmente de la región Sierra en lo que respecta a granos andinos.

Para ciertos productos que se requiera una certificación de calidad mayor o que se requiera tener un mayor control sobre la materia prima, se trabaja con la empresa Cosecha Verde. Esta empresa inspecciona la materia prima que recibe Wipala para su uso.

Wipala Healthy Snacks utiliza empaques elaborados a partir del bagazo de la caña de azúcar, uno de los proveedores de esas cajas es Envasadora Ecuatoriana. Por último en lo que respecta al tema de frutas, su proveedor es la empresa Green Valley.

### **3.6 CLIENTES**

Los clientes de Wipala Healthy Snacks están dirigidos a cualquier tipo de persona que mantenga un estilo de vida saludable y equilibrada. Sus distribuidores son personas que tienen locales relacionados al deporte, salud y nutrición.

En Guayaquil distribuyen sus productos en locales ubicados en Ceibos, Urdesa y Samborondón. Además tienen presencia en Quito, Cuenca y Galápagos.

En todos los locales de estas ciudades se enfocan en clientes que acuden a:

- Nutricionistas
- Tiendas de Yoga

---

<sup>8</sup> **Fairtrade:** Trato y pago justo a los proveedores.

- Gimnasios
- Locales de Crossfit
- Tiendas especializadas en productos naturales y orgánicos

### 3.7 COMPETENCIA DIRECTA

En este apartado se detalla la competencia nacional directa que participa en la categoría de cereales. Entre las empresas que ofertan este tipo de productos están:

Productos Schullo S.A.: Elabora productos naturales como granolas, granos, nueces, miel de abeja y galletas. Actualmente comercializa una presentación de granola crunchy en cartón de 350 gramos y cinco presentaciones de granola en cartón de 400 gramos cada una.

Figura 3.12: Presentación de Granola Schullo



Fuente: Productos Schullo (2015)

Es una de las empresas que cuenta con mayor variedad de productos de granola en el mercado nacional. Sus productos se comercializan principalmente en supermercados. El precio de sus productos fluctúa entre los \$4,00 y \$5,00.

Granola Schullo es un producto que contiene un porcentaje alto en azúcar, medio en grasa y bajo en sal.

Cerandina Cía. Ltda.: Es una empresa que elabora productos derivados de la quinoa y chíá. Comercializa una presentación de granola en funda de 400 gramos, con la marca Quinola.

Figura 3.13: Presentación de Granola Quinola

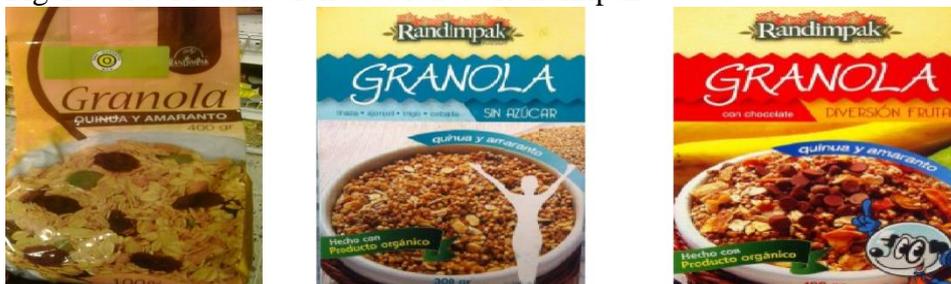


Fuente: Productos Cereales Andinos (2015)

Quinola se comercializa actualmente en supermercados a un precio de \$2,52. Es un producto alto en azúcar, medio en grasa y bajo en sal.

Fundamyf: Elabora productos orgánicos basados en quinoa y amaranto. Comercializan una presentación en funda de 400 gramos, una en cartón de 300 gramos y una en presentación de cartón de 400 gramos, con la marca Randimpak.

Figura 3.14: Presentación de Granola Randimpak



Fuente: Productos Fundamyf (2015)

Randimpak es una marca social que trabaja con mujeres y familias campesinas. La presentación que mayor presencia tiene en los supermercados es la presentación en funda de 400 gramos a un precio de \$3,00.

Es un producto que contiene un grado medio en sal, pero bajo en azúcar y en grasa.

Cereales Heidi's: Comercializa granola en tres presentaciones. Granola pack, Granola Sport y Granola Dieta.

Figura 3.15: Presentación de Granola Heidi's



Fuente: Productos Heidi's (2015)

Cereales Heidi's se comercializa en supermercados a un precio de \$1,90. Contiene un alto grado de azúcar, medio en grasa, y medio en sal.

Alimentos Cade: Elaboran y comercializan granola crocante en funda, en presentaciones de 40 g, 240g y 340 g.

Figura 3.16: Presentación Granola Crocante



Fuente: Productos Alimentos Cade (2015)

Esta granola crocante se comercializa a un precio de \$1,75. Es un producto alto en azúcar, alto en grasa y medio en sal.

Granen Ecuador: Empresa fabricante de granola, comercializa una presentación en funda de 340 gramos con la marca Vigor.

Figura 3.17: Presentación Granola Vigor



Fuente: Granen Ecuador (2015)

Granola Vigor se comercializa a un precio de \$1,89. Esta granola contiene un porcentaje medio en azúcar, grasa y sal.

### 3.8 COMPETENCIA INDIRECTA

Entre los productos sustitutos que brindan energía y otorgan fibra a las personas que las consumen, están:

- Cereales
- Müsli
- Galletas de Avena

Dentro de las categorías de cereales y Müsli, las marcas más reconocidas y con mayor participación de mercado son Kellogg's y Nestlé, que cuentan con una gran variedad de cereales y submarcas.

Las galletas de avena es otro de los productos nuevos que se están desarrollando en el país y con una marca fuerte como Quaker.

Estas marcas tienen la ventaja de estar posicionadas, sin embargo a pesar de ser marcas fuertes tienen la desventaja de que sus productos no utilizan materia prima autóctona de la región.

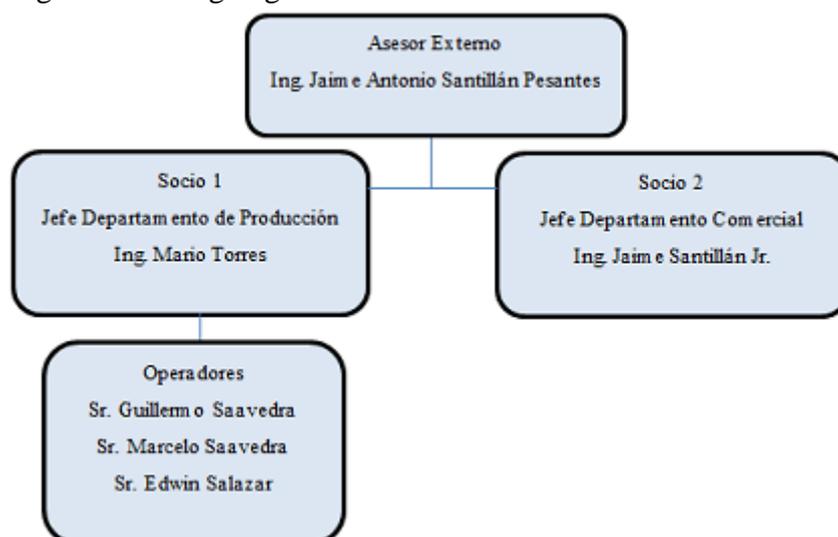
### 3.9 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES

#### 3.9.1 Capacidades administrativas

De acuerdo con información proporcionada por los fundadores de la empresa, el organigrama de la misma mantiene una estructura horizontal. Existen dos departamentos actualmente: el departamento de producción que cuenta con tres operarios y el departamento comercial.

La empresa no tiene un nombramiento presidencial, los dos fundadores de la empresa se encargan de sus respectivas áreas y del manejo de la empresa con la colaboración de un asesor externo. La figura 3.18 resume el organigrama.

Figura 3.18: Organigrama



Fuente: Wipala, 2015

#### 3.9.2 Capacidades de Marketing

##### Política de precios

Para fijar los precios, la empresa utiliza el método de coste incrementado. Este método toma como base el costo y se le añade el margen de beneficio para la empresa, al mismo tiempo este valor debe ser competitivo al precio que se le ofrece a los distribuidores para que el precio final sea acorde al mercado.

La fijación de precios es realizada por los socios de la empresa. La materia prima que se utiliza es relativamente cara, es por eso que los precios generalmente están

por encima de la competencia y a la vez son percibidos como un producto de buena calidad.

### **Política de Distribución**

La empresa cuenta actualmente con aproximadamente treinta puntos de venta a nivel nacional, en la que cada punto de venta comercializa entre veinte y cinco a treinta cajas de barras.

Sus productos son comercializados en locales de yoga, crossfit, gimnasios y locales de productos naturales y orgánicos. Además comercializan sus productos por medio online mediante la página web [www.wipalasnacks.com](http://www.wipalasnacks.com) o [www.minka.com.ec](http://www.minka.com.ec).

### **Política de Promoción**

En lo que respecta al mercadeo de productos, la marca tiene presencia y se promociona mucho en redes sociales como Facebook, twitter e Instagram. Mantiene actualizadas sus páginas y el contacto con sus clientes.

Además hace tres meses realizó el lanzamiento de su página web, donde se detalla la historia de la empresa, la filosofía, los productos y mucha información relevante de la marca.

Comercialmente la empresa ha mantenido una buena relación con los medios, la marca se ha promocionado por medio de invitaciones a radio, televisión, periódicos y revistas.

En cuanto a las promociones de venta, la empresa maneja promociones para días especiales, como el día de la madre o el día de niño; otra de las actividades que realiza son los descuentos en las ferias a los primeros compradores.

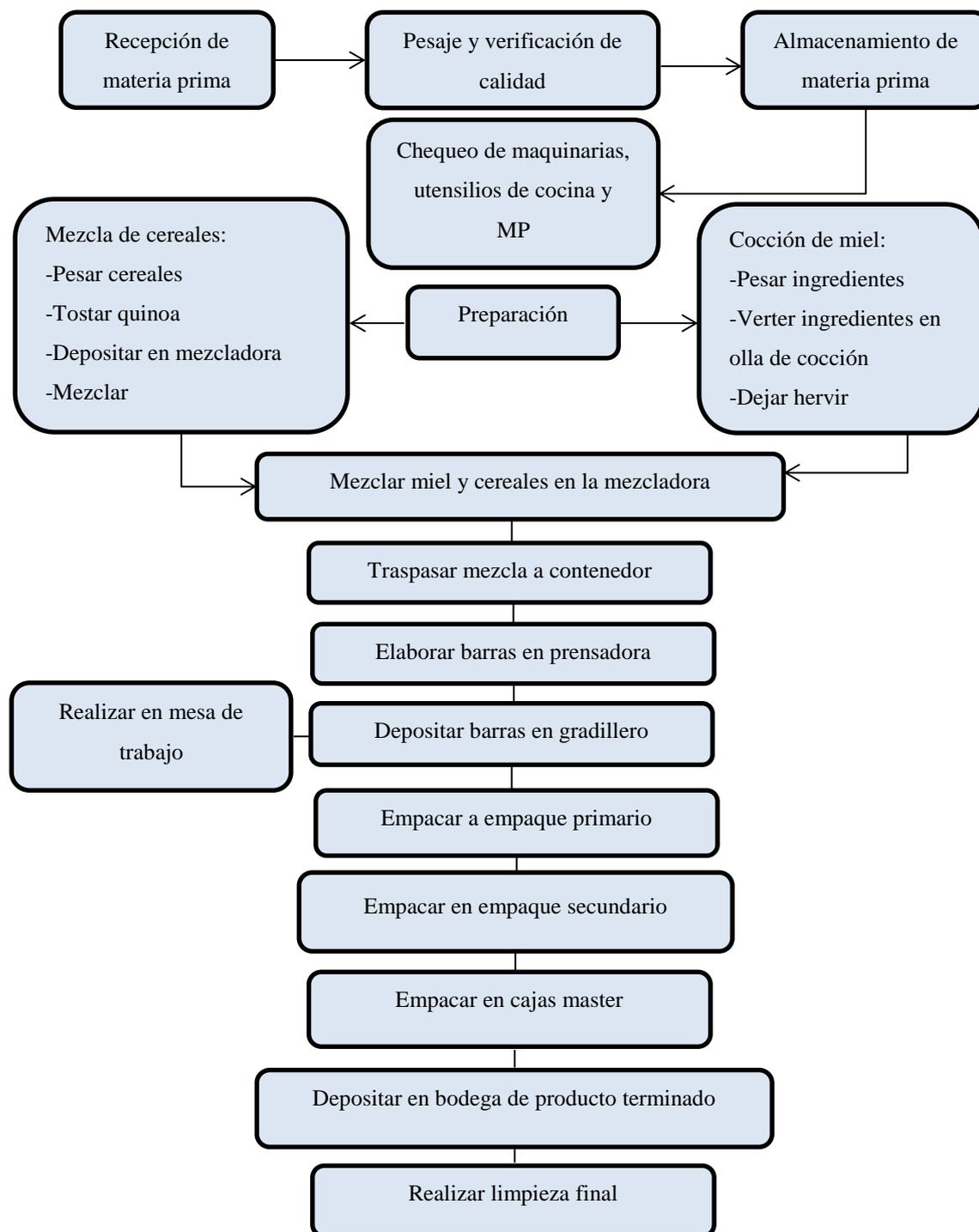
### **3.9.3 Capacidades Financieras**

La empresa maneja capital propio y capital financiado por los bancos mediante préstamos que se realiza principalmente para la adquisición de maquinaria. Se puede destacar el hecho de que recientemente se adquirió una empacadora y una máquina extrusora, como maquinaria adicional para llevar a cabo la producción de nuevos productos en un futuro.

### **3.9.4 Capacidades de producción**

La empresa cuenta con una planta de producción ubicada en el Km.1 de la vía Milagro-Guayaquil. El flujograma del proceso para la realización del producto actual que tiene la empresa se muestra en la figura 3.19.

Figura 3.19: Flujograma de producto de barras



### 3.10 ANÁLISIS DE LA OFERTA DE VALOR

#### 3.10.1 Atributos Funcionales

La empresa maneja actualmente una sola categoría de productos que son las barras agroecológicas. Este producto es realizado con materia prima orgánica y su empaque es ecológico ya que es hecho a partir del bagazo de la caña.

La marca con la que se comercializa es Wipala Healthy Snacks, una marca amigable con el medio ambiente. El atributo funcional de este producto es que puede suplir un alimento de media mañana o media tarde.

### 3.10.2 Packaging

Los snacks de Wipala vienen dentro de un empaque ecológico, cada empaque contiene seis barras con sabores a banana-coco, piña-coco, y pasas-chocolate-coco.

Cada barra tiene un peso de 35 gramos, y el peso neto del producto es de 210 gramos.

Figura 3.20: Packaging Wipala



Fuente: Wipala, 2015

### 3.10.3 Etiquetado

Cada barra contiene la información nutricional en la etiqueta según las normas requeridas para la comercialización.

La información nutricional especifica los gramos que contiene cada barra, el porcentaje de calorías, sodio, carbohidratos, fibra dietética, azúcar y proteína que aporta el producto a las personas que lo consumen.

Figura 3.21: Información Nutricional Wipala

Tamaño de la porción: 35g	
Porciones por envase: 1	
Cantidad por porción	
Energía (Calorías)	545 kJ (130 Cal)
Energía de grasa (Calorías de grasa)	42 kJ (10 Cal)
% del Valor Diario *	
Grasa total	1 g 2%
Ácidos grasos saturados	0g 0%
Ácidos grasos Trans	0g
Ácidos grasos mono insaturados	0g
Ácidos grasos poli insaturados	0g
Coolesterol	0mg 0%
Sodio	95 mg 4%
Carbohidratos totales	25g 8%
Fibra Dietética	3 g 12 %
Azúcares	6 g
Proteína	5 g 10%
*Vitamina A 2% *Vitamina C 6% *Calcio 1% *Hierro 55 %	
Los Porcentajes de los valores diarios están basado en una dieta de 8100 kJ (2000 kcal).	

Fuente: Wipala, 2015

### 3.10.4 Atributos Emocionales

La marca Wipala Healthy snacks promueve las raíces ecuatorianas, rescatando las comunidades andinas desde el acercamiento que se tiene con productores nacionales hasta la materia prima autóctona que se utiliza en sus productos.

Figura 3.22: Comunidad Wipala



Fuente: Wipala, 2015

Vivir en equilibrio con la naturaleza, respetando las diferencias para poder vivir en comunidad, es el principal atributo emocional que despierta la marca en sus clientes.

### 3.11 MATRIZ EFE – EFI

La matriz EFE-EFI son dos matrices que cumplen funciones distintas para la toma de decisiones estratégicas. La matriz EFE toma en cuenta los factores externos y la matriz EFI se base en fuerzas internas.

La matriz EFE analiza el sector en el que la empresa se desempeña. Se comienza por enumerar cada una de las oportunidades y amenazas, a cada una de ellas se les da una ponderación desde 0,0 a 1,0, siendo cero el factor menos importante y uno el más importante dentro de la industria.

A continuación se procede a calificar cada una de las amenazas y oportunidades, otorgando una calificación que va desde 1 a 4 siendo: 4 oportunidad importante, 3 oportunidad menor, 2 amenaza menor, 1 amenaza mayor.

Por último se procede a multiplicar la ponderación con su respectiva calificación, obteniendo de esa manera la puntuación ponderada total. A continuación se detallan los factores externos clave dentro de la matriz efe, como lo muestra el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2: Matriz EFE

Calificación		Amenaza Importante 1	Oportunidad Importante 4	
		Amenaza Menor 2	Oportunidad Menor 3	
<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>				
FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Cierre de importaciones para ciertos productos	0.3	4	1.2
2	Ley que obliga a supermercado a mostrar productos nacionales en sus perchas	0.13	3	0.39
3	Tendencia a consumir productos saludables	0.10	4	0.4
4	Competencia nacional no está posicionada	0.08	4	0.32
5	Las marcas internacionales no utilizan materia prima autóctona de la región	0.05	4	0.2
<b>AMENAZAS</b>				
1	Competencia internacional está posicionada	0.16	1	0.16
2	Nuevos competidores de pequeñas y medianas empresas	0.11	2	0.22
3	Muchos productos sustitutos	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3.03</b>

La puntuación ponderada total es de 3,03, una puntuación favorable ya que está por encima de la media 2,5.

De la misma forma se realiza la matriz de factores internos EFI, esta toma en cuenta todas las fortalezas y debilidades, posteriormente se designa un peso de 0,0 a 1,0 a cada fortaleza y debilidad; en donde cada característica va con su respectiva ponderación.

Igual como la matriz anterior cada factor recibe una calificación siendo: 4 fortaleza importante, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor. Esta calificación se refiere a la empresa.

Finalmente se multiplica cada una de las ponderaciones con la calificación correspondientes, para poder obtener la puntuación ponderada. A continuación se muestra mediante el cuadro 3.3 la matriz EFI.

Cuadro 3.3: Matriz EFI

Calificación		Debilidad Importante 1	Fortaleza Importante 4	
		Debilidad Menor 2	Fortaleza Menor 3	
<b>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b>				
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Marca 100% ecuatoriana	0.05	4	0.20
2	Productos innovadores, naturales y orgánicos	0.2	4	0.8
3	Proveedores confiables	0.1	4	0.4
4	Renovación de la maquinaria	0.04	3	0.12
5	Disponibilidad al crecimiento de la marca	0.03	4	0.12
<b>DEBILIDADES</b>				
1	No tiene una extensa gama de productos	0.02	2	0.04
2	Presupuesto limitado	0.19	2	0.38
3	Falta de experiencia en el sector	0.25	1	0.25
4	No tiene presencia en supermercados	0.11	2	0.22
5	Poco personal	0.01	2	0.02
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.55</b>

La puntuación de las fortalezas es de 1,64 mientras que las de las debilidades son de 0,91. Además la puntuación ponderada total es de 2,55 lo cual sobrepasa el valor promedio. Las fuerzas internas representan finalmente un futuro prometedor para la empresa.

En el cuadro 3.4 se detallan los valores obtenidos en la matriz EFE y EFI, y la posible estrategia a implementar que nace del cruce de estos dos valores, con la implementación de la matriz IE.

Cuadro 3.4: Valores ponderados

	4	Fortalezas 2,55	Debilidades 0
Oportunidades	3,03	Estrategia de Crecimiento	Estrategia de reorientación
Amenazas	0	Estrategia defensiva	Estrategia de supervivencia

La matriz IE ubica la posición de las organizaciones, de una empresa o las empresas de una industria en una matriz de nueve cuadrantes, cuyos datos de entrada

son los obtenidos de la matriz EFE y EFI (Pomalaza, Rojas, & Yupamqui, 2014, pág. 78).

Cuadro 3.5: Matriz IE

	Totales de la matriz EFI			
		Sólido 3.0 - 4.0	Promedio 2.0 - 2.99	Débil 1.0 - 1.99
Totales de la matriz EFE	Alto 3.0 - 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 - 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 - 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Adaptado de Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003

Los cuadrantes superiores izquierdos I, II, III, que se exponen en el cuadro 3.5, son cuadrantes en las que las estrategias están destinadas al crecimiento y desarrollo. Se recomienda aplicar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

Los cuadrantes centrales VII, V, III, son estrategias que se deben conservar y mantener los productos o servicios existentes. Las estrategias aplicables son de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Los cuadrantes ubicados en la parte inferior derecha VIII, VI, IX, son estrategias destinada a desinvertir.

La posibilidad de crecimiento para la empresa en el presente estudio es validada por la matriz IE, los valores internos y externos se ubican en el cuadrante II. Por lo tanto el desarrollo de productos está dentro de las estrategias que se deben implementar para el crecimiento de esta empresa.

### 3.12 MATRIZ FODA

La Matriz Foda ilustra como las oportunidades y amenazas externas se pueden complementar con sus fortalezas y debilidades, para que de esa forma las empresa pueden elaborar varios tipos de estrategias, sean corporativas o empresariales (Wheelen & Hunger, 2007). En base a los factores expuestos en el macro y mico entorno se detallan en el cuadro 3.6; las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Cuadro 3.6: Análisis Foda

ANÁLISIS FODA	
DIMENSIÓN INTERNA	DIMENSIÓN EXTERNA
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Marca 100% ecuatoriana. 2. Productos innovadores, naturales y orgánicos. 3. Marca amigable con el medio ambiente. 4. Renovación de la maquinaria. 5. Disponibilidad al crecimiento de la marca por parte de sus fundadores.	1. Cierre de importaciones para ciertos productos. 2. Ley que obliga a los supermercados a mostrar productos nacionales en sus perchas. 3. Tendencia a consumir productos saludables. 4. Competencia nacional no está posicionada. 5. Las marcas internacionales no utilizan materia prima autóctona de la región.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No tiene una extensa gama de productos. 2. Presupuesto Limitado. 3. Falta de experiencia en el sector. 4. No Tiene presencia en supermercados. 5. Poco personal administrativo y operativo.	1. Competencia internacional está posicionada. 2. Nuevos competidores de pequeñas y medianas empresas. 3. Muchos productos sustitutos.

A partir del análisis externo e interno realizadas en la matriz foda, se juntan estas variables externas e internas para definir estrategias. Esto se lo realiza mediante la matriz foda cruzada o mejor conocida como matriz fofa-dofa.

### 3.12.1 Matriz Foda Cruzada

Mediante la matriz foda cruzada que se observa en el cuadro 3.7, se establecen cuatro tipos de estrategias a partir del cruce de variables:

Cuadro 3.7: Matriz foda cruzada

MATRIZ FOFA - DOFA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
		Marca Nacional		Gama de productos	
		Producto natural e innovador		Presupuesto	
		Proveedores confiables		Experiencia	
		Renovación de maquinaria		Supermercados	
		Disponibilidad al crecimiento		Poco personal	
OPORTUNIDADES		OFENSIVO/CRECIMIENTO		REORIENTACIÓN	
O1	Importaciones	F1+F2 – O4		D1+D4 – O1+O2	
O2	Ley a supermercados	F2 +F3 – O5		D5 – O5	
O3	Tendencia del consumo	F4 – O2			
O4	Competencia nacional	F5 – O3+O1			
O5	Materia prima marcas del exterior				
AMENAZAS		DEFENSIVO		SUPERVIVENCIA	
A1	Posición marcas internacionales	F1+F2 – A1		D2 – A2	
A2	Nuevos competidores	F5 – A2			
A3	Muchos productos sustitutos				

### **Estrategia de Crecimiento**

- F1+F2 – O4: Establecer una palabra o mensaje en la mente del consumidor que permita posicionar la marca.
- F2+F3 – O5: Realizar una estrategia de comunicación para promover lo natural y orgánico.
- F4 – O2: Aumentar la capacidad de producción para abastecer medios masivos.
- F5 – O3+O1: Explorar abarcar nuevos segmentos a partir de la tendencia del consumidor y cierre de importaciones.

### **Estrategia Defensiva**

- F1+F2 – A1: Ofrecer productos Wipala a clientes actuales y potenciales.
- F5 – A2: Fomentar la retroalimentación con los clientes para conocer las necesidades y mejorar la calidad de los productos.

### **Estrategia de Reorientación**

- D1+D4 – O1+O2: Realizar un plan de actividades y de presupuesto para la promoción y distribución de los productos.
- D5 – O5: Contratar más personal y capacitarlo acerca del manejo de la materia prima.

### **Estrategia de supervivencia**

- D2 – A2: Limitar la producción a un segmento más pequeño y ser una marca social.

## **3.13 MATRIZ DE CRECIMIENTO PRODUCTO**

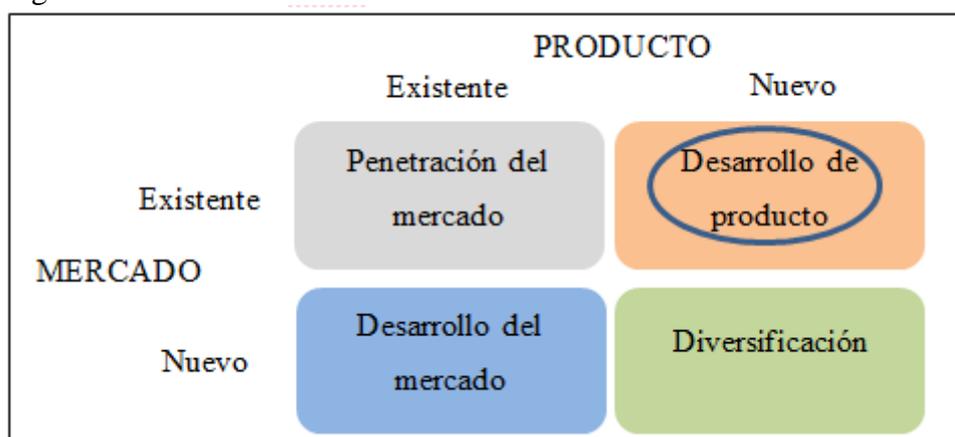
La matriz de dirección de crecimiento, más conocida como matriz de Ansoff, es una herramienta muy útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento (Sainz, 2012, pág. 205).

Esta matriz como lo visualiza la figura 3.23; consta de cuatro tipos de estrategias que pueden utilizarse de la siguiente manera:

- Si una empresa desea vender un producto existente en un mercado que de igual manera existe, la estrategia a tomar sería penetración de mercado.

- Si una empresa pretende vender un producto existente en un mercado relativamente nuevo, la estrategia a seguir sería la de desarrollo de mercado.
- Si una empresa se dispone a vender un producto nuevo en un mercado existente, la estrategia a elegir es desarrollo de producto.
- Si una empresa elige vender un producto nuevo en un mercado nuevo, la estrategia que se debería llevar a cabo sería la de diversificación.

Figura 3.23: Matriz de Ansoff



Fuente: Adaptado de Ansoff Igor, Strategies for Diversification, 1957

Para este proyecto aplicado, el desarrollo de la propuesta de producto se encuentra en el cuadrante superior derecho como se especifica en la figura 3.23, puesto que es relativamente nuevo y se lo comercializará en un mercado conocido, como el mercado ecuatoriano.

### 3.14 DESCRIPCIÓN DE LAS PROPUESTAS DE ESTRATEGIA DE PRODUCTO

**Propuesta 1:** La primera propuesta es introducir un producto de granola con un diseño de empaque earth pact<sup>9</sup> de 350 gramos teniendo como ingredientes principales: quinoa, chía, amaranto, cacao, y banano, endulzados con maracuyá. Siendo Guayaquil el mercado de prueba.

**Propuesta 2:** La segunda propuesta es introducir un producto de granola en funda de polietileno en un diseño de 250 gramos. Con ingredientes como: granos andinos, endulzado con fruta y pasas.

<sup>9</sup> **Earth pact:** Empaques realizados con fibra o bagazo de caña de azúcar.

**Propuesta 3:** La tercera propuesta es introducir un producto de granola en cartón eart pact, en el que dentro del empaque tenga seis fundas personales con un diseño de 40 gramos cada una, con ingredientes a base de granos andinos, frutas, pasas y cacao.

### **Decisión**

Se determina mediante el análisis situacional de la empresa y el análisis externo, que la propuesta uno, es la más idónea para llevarse a cabo, por los siguientes motivos:

- La empresa cuenta con la capacidad instalada necesaria para formular un nuevo producto y la inversión en maquinaria no representaría un valor alto.
- Las empresas proveedoras de materia prima son empresas aliadas a Wipala Healthy Snacks.
- Existen hallazgos que sugieren que la granola es el alimento dentro de la categoría de cereales con mayor crecimiento.
- Los productos de granola con mayor participación de mercado vienen en presentaciones en empaque de cartón, con un contenido estándar entre 350-400 gramos.
- El análisis de la competencia indica que muchas de las granolas que compiten en el mercado nacional no ofrecen una variedad de ingredientes en un mismo producto.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGIA

### 4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El proponer la introducción de un producto, conlleva a utilizar unas de las herramientas más importantes del marketing, que es la investigación de mercados.

La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing (Kinneer & Taylor, 2003, pág. 6).

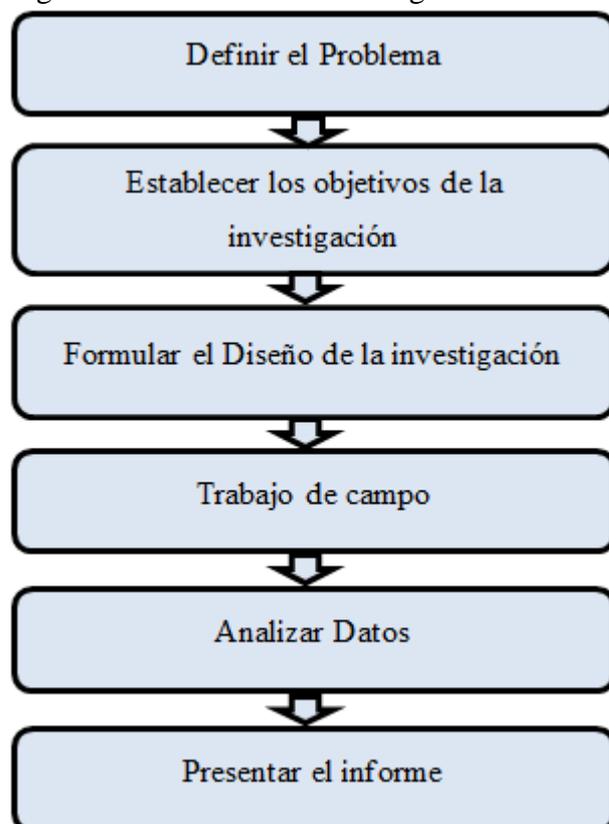
Mediante la investigación de mercados se buscará recolectar información relevante acerca de las percepciones de los consumidores de granola, así como también la búsqueda de información que permita detectar la imagen adecuada para el nuevo producto.

Para llevar a cabo una investigación de este tipo, se debe seguir un proceso de investigación que encamine la consecución de los resultados finales.

### 4.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El proceso de investigación de mercados es una guía sistemática que consta de seis pasos explicados en la figura 4.24:

Figura 4.24: Proceso de investigación de mercados



Fuente: Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de mercados, 2008

#### **4.2.1 Paso 1: Definición del problema**

Definir el problema de una investigación de mercados es el punto más importante dentro de todo el proceso.

La definición del problema consta de dos sub problemas que son: el problema de decisión administrativa y el problema de investigación de mercados.

El problema de decisión administrativa se lo define mediante conversaciones con los gerentes o dueños de las empresas, quienes son los encargados de tomar las decisiones.

Naresh K. Malhotra (2008), en su libro Investigación de mercados acota que para entender el entorno de un problema, el investigador debe conocer la empresa y la industria del cliente. De esta forma se obtiene información para definir el problema de investigación de mercados.

##### **Problema de Decisión administrativa**

El acercamiento que se tuvo con los dueños de la empresa en estudio, permitió plantear el problema de decisión administrativa de la siguiente manera:

¿Debe lanzarse este nuevo producto de granola?

##### **Problema de Investigación de mercados.**

El problema de investigación de mercados está relacionado al análisis de factibilidad y se resume en la siguiente pregunta:

¿Es factible desde el punto de vista técnico y comercial, desarrollar este nuevo producto?

#### **4.2.2 Paso 2: Establecer los objetivos de la investigación**

##### **Objetivo General**

- Validar y ajustar la propuesta planteada para determinar si es factible técnica y comercialmente desarrollar esta granola.

##### **Objetivos Específicos.**

- Verificar si es factible mezclar los ingredientes que se proponen.
- Conocer si existe un mercado potencial interesado en este tipo de producto.
- Estimar el porcentaje de ingredientes a utilizar y el diseño que presentará este nuevo producto.

### 4.2.3 Paso 3: Formular el Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es el uso adecuado de cada una de las posibilidades que existen para resolver un problema de manera eficiente. Existen dos tipos de diseño de investigación que se detallan en la figura 4.25:

Figura 4.25: Clasificación del tipo de investigación



Fuente: Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de mercados, 2008

Mediante una buena elección del diseño de investigación, el investigador obtendrá información que valide o reajuste una propuesta. Para esta investigación tanto la información primaria como secundaria será necesaria.

Los datos primarios se recolectan mediante una profunda investigación, mientras que los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados, para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas de la investigación (Kinneer & Taylor, 2003, pág. 53).

El tipo de investigación que se utilizará para recolectar información primaria es la investigación exploratoria y alguna de las herramientas que la conforman. Además se realizará una prueba de mercado perteneciente a la investigación causal.

Se puede resumir finalmente a la investigación exploratoria e investigación causal de la siguiente manera, explicada en el cuadro 4.8:

Cuadro 4.8: Diseño de investigación a utilizar

	Exploratoria	Causal
Objetivos	Busca descubrir ideas y conocimientos.	Busca determinar relaciones causales.
Características	Es flexible, versátil y a menudo es la parte frontal del diseño de la investigación total.	Manipulación de una o más variables independientes.
Métodos	Se lo realiza mediante investigación cualitativa, observación, grupos focales, entrevistas.	Se lo realiza mediante experimentos y pruebas de mercado.

Fuente: Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de mercados, 2008

#### 4.2.4 Paso 4: Trabajo de campo

El trabajo de campo pone en marcha la investigación. En la búsqueda de información primaria que sea de ayuda, los investigadores mantienen una aproximación real con las personas que cumplan ciertos requisitos a investigar.

Para efectos de esta investigación se determina la muestra a partir del muestreo no probabilístico por juicio. En este tipo de muestreo los elementos de la población se seleccionan con base en el juicio del investigador, porque considera que son representativos de la población de interés o que de alguna otra manera son adecuados (Malhotra, 2008, pág. 343).

Una vez que se haya determinado la muestra, es importante nombrar las técnicas que van a permitir lograr los objetivos específicos. En el cuadro 4.9 se pueden observar las asociaciones entre los objetivos de la investigación de mercados y las herramientas a utilizar.

Cuadro 4.9: Relación entre método de investigación y objetivos

Nº	Objetivos	Grupos Focales	Entrevistas	Prueba de mercado
1	Verificar si es factible mezclar los ingredientes que se proponen.		x	
2	Conocer si existe un mercado potencial interesado en este tipo de producto.	x	x	x
3	Estimar el porcentaje de ingredientes a utilizar y el diseño que presentará este nuevo producto.	x	x	x

Fuente: Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de mercados, 2008

El trabajo de campo se lo ejecutará mediante las siguientes técnicas y herramientas de investigación:

### **Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa es la investigación que forma parte de la investigación exploratoria. Lo cualitativo en esta investigación servirá para conocer con mayor detalle la manera en que las personas elegidas para el estudio piensan acerca de la categoría de producto que se planea llevar a cabo.

Las muestras que se utilizan en la investigación cualitativa son pequeñas, no representativas, y no significativas en términos estadísticos. Lo importante es saber seleccionar una muestra que responda al público objetivo de interés (García G. , 2012, págs. 47-48).

Para efectos de este proyecto, se utilizarán las siguientes técnicas de investigación cualitativa:

### **Grupos Focales**

Los grupos focales son una especie de entrevistas, realizadas al mismo tiempo a un grupo de entre 8 y 12 personas homogéneas, es decir con características demográficas y socioeconómicas en común. La duración de este proceso varía entre hora y media, y dos horas.

Esta reunión es guiada por un moderador, quien es la persona que presenta el tema, facilita la discusión espontánea de los participantes mediante un ambiente relajado e informal. Finalmente toda la sesión se graba en video o audio, para su posterior observación y análisis (Talaya & Molina, 2014, págs. 52-53).

Para esta investigación se ha llevado a cabo tres grupos focales de ocho personas por grupo. Estas personas cumplen ciertas variables de segmentación detalladas en el cuadro 4.10:

Cuadro 4.10: Segmentación focus group

Ciudad	Guayaquil
Sector	Norte
Lugar	Gimnasios - Locales Deportivos
Edad	Mayores a 25 años
Ocupación	Profesionales - Estudiantes - Deportistas
Tasa de uso	Consumidores frecuentes de granola
Clase social	Media típica - Media alta - Alta

### **Estructura del Grupo Focal**

En el Anexo 1 se detalla el formato de consentimiento para llevar a cabo los grupos focales. En cuanto a la estructura, es como se detalla a continuación:

- Buenas Tardes, Bienvenidos. Me gustaría que se presenten por favor.
- Todos ustedes han sido invitados porque conocemos que son consumidores habituales de granola y se requiere averiguar lo que piensan respecto a este tipo de producto.
- Se realizará unas cuantas preguntas, tienen la libertad de expresar abiertamente sus opiniones y sugerencias.
- Agradecimiento y cierre del grupo focal.

#### **Preguntas a efectuar**

1. ¿Por qué consume granola? ¿Qué beneficios considera que aporta a su salud?
2. Díganme cuales son las características o lo que buscan al comprar una granola
3. ¿Existe algún sabor o ingrediente especial que les guste?
4. Entre una granola en presentación en funda y una en cartón ¿Cuál eligen?
5. ¿Qué tan a menudo la compran, durante un mes?
6. ¿Cuál es el lugar donde la adquieren?
7. ¿Han escuchado alguna vez la marca Wipala Healthy Snacks?
8. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente al escuchar el nombre Wipala?
9. Se presenta un bosquejo del diseño y los colores de la nueva granola
10. ¿Qué opinan de este bosquejo?
11. ¿Consideran que el diseño de este empaque es ecológico?
12. Si este nuevo producto se lanza al mercado ¿Estaría dispuesto a comprarlo?
13. ¿Cuál sería el precio que pagaría por este nuevo producto en una presentación de 350 gramos?

#### **Perfil de los participantes del Focus Group**

El perfil de los participantes que realizaron los focus group se detallan a continuación en el cuadro 4.11:

Cuadro 4.11: Participantes del focus group

<b>Grupo 1</b>		
<b>Participantes</b>	<b>Edad</b>	<b>Ocupación</b>
Stefano Palacios	28	Abogado
Karina Zambrano	25	Estudiante
Humberto Topic	26	Publicista
Paola Vásquez	26	Tecnóloga
Carolina Schober	30	Doctora
Fernando López	27	Contador
Denise Ortiz	26	Deportista
Katherine Salazar	32	Periodista
<b>Grupo 2</b>		
<b>Participantes</b>	<b>Edad</b>	<b>Ocupación</b>
Oswaldo Arauz	35	Docente
Ronald Silva	31	Deportista
Sebastián Huguet	40	Economista
Carla Silva	26	Deportista
Rosa Rivera	45	Ama de casa
Valentina Ortega	32	Nutricionista
Luis Vélez	29	Ingeniero
Flavio Guzmán	36	Emprendedor
<b>Grupo 3</b>		
<b>Participantes</b>	<b>Edad</b>	<b>Ocupación</b>
Roxana Alarcón	41	Abogada
Henry Vásquez	48	Economista
Fabián Ronquillo	29	Emprendedor
Fernanda Andrade	34	Arquitecta
Luisa Beretta	28	Doctora
Enrique Plaza	27	Piloto
Victor Avilés	31	Profesor artes marciales
Daniela Olmos	30	Ingeniera

### **Entrevistas a Profundidad**

Las entrevistas a profundidad es otra de las técnicas de investigación cualitativas que sirven para recabar información. Estas entrevistas consisten en entrevistar a clientes, distribuidores, proveedores, o personas de interés, que cumplen ciertos parámetros dispuestos por el investigador.

Para el desarrollo de las entrevistas se busca recopilar información proporcionada por profesionales, consumidores actuales, y distribuidores. En base a la

experiencia de los entrevistados se podrá esquematizar la imagen que se debe llevar a cabo al introducir un nuevo producto, además mediante esta herramienta se conocerá si es factible mezclar los ingredientes que se proponen.

Para realizar las entrevistas a profundidad se consultó a los siguientes participantes especificados en el cuadro 4.12.

Cuadro 4.12: Entrevistados

Entrevistados	Cargo	Empresa
Edgar Jiménez	Master en Branding	Studio Creativo Lúdica
Carlos González	Master en Dirección de arte y Diseño	Encajalo
Mariela Reyes	Coordinadora de la carrera Licenciatura en Nutrición	Espol
Fernando Peñafiel	Ingeniero en Alimentos/ Técnico Docente	Espol
Aníbal Andrade	Deportista/ Emprendedor	Negocio propio
César	Distribuidor	Froothie

#### **Preguntas efectuadas al experto en Branding**

- 1) ¿Qué incidencias tiene el desarrollar un nuevo producto para una marca relativamente nueva?
- 2) ¿Considera positivo que una marca nueva desarrolle un nuevo producto para consolidarse en el mercado nacional?
- 3) ¿Cómo se evita canibalizar un producto actual con uno nuevo de la misma marca?
- 4) ¿Qué criterios se utilizan para definir la imagen de un producto para su introducción en medios masivos?
- 5) ¿Qué tan importante es la imagen que pueda proyectar un producto nuevo?
- 6) ¿Qué opinión tiene acerca de los productos y marcas eco amigables?
- 7) ¿Existen marcas y productos de ese tipo que tienen acogida en el mercado nacional?
- 8) ¿Cuál es la estrategia que recomendaría para la introducción de este nuevo producto de granola?

#### **Preguntas efectuadas al experto en arte y diseño**

- 1) ¿Qué incidencias tiene el desarrollar un nuevo producto para una marca relativamente nueva?
- 2) ¿Qué criterios se utilizan para definir la imagen de un producto para su introducción en medios masivos?

- 3) ¿Qué tan importante es la imagen que pueda proyectar un producto nuevo?
- 4) ¿Qué opinión tiene acerca de los productos y marcas eco amigables?
- 5) Se presenta un bosquejo del diseño, el material y los colores de la nueva granola ¿Qué opina del bosquejo y los colores? ¿Qué opina del material?

#### **Preguntas efectuadas al Nutricionista**

- 1) ¿Qué beneficios o consecuencias tiene para la salud el consumo de granola?
- 2) ¿Qué tipo de personas y de qué edad es más apropiado el consumo de este tipo de producto?
- 3) ¿Con qué frecuencia considera que se debe consumir granola?
- 4) ¿Conoce que combinación de ingredientes es la ideal para la elaboración de este tipo de productos?

#### **Preguntas efectuadas al Ingeniero en Alimentos**

- 1) ¿Existe algún proceso de desarrollo para un producto como la granola?
- 2) ¿Conoce que combinación de ingredientes es la ideal para la elaboración de este tipo de productos?
- 3) ¿Considera factible mezclar ingredientes como quinoa, chía, amaranto, banano, cacao y endulzado con el extracto de alguna fruta para realizar una granola?
- 4) ¿Qué tipo de personas y de qué edad es más apropiado el consumo de este tipo de producto?
- 5) ¿Con qué frecuencia considera que se debe consumir granola?

#### **Preguntas efectuadas a consumidor actual de Wipala Healthy Snacks**

- 1) ¿Por qué consume productos Wipala?
- 2) ¿Qué opinión tiene acerca de esta marca?
- 3) Se presenta el bosquejo del diseño, el material y los colores de la nueva granola ¿Qué opina del bosquejo del diseño?
- 4) Si este nuevo producto se lanza al mercado ¿Estaría dispuesto a comprarlo?
- 5) ¿Cuál sería el precio que pagaría por este nuevo producto en una presentación de 350 gramos?

#### **Preguntas a Distribuidores de Productos Wipala Healthy Snacks**

- 1) ¿Por qué distribuye productos Wipala?

- 2) ¿Qué opinión tiene acerca de esta marca?
- 3) ¿Cuál es el perfil y el rango de edad de personas que consume los productos de esta marca?
- 4) Se presenta el bosquejo del diseño, el material y los colores de la nueva granola ¿Qué opina del bosquejo del diseño?
- 5) Si este nuevo producto se lanza al mercado ¿Estaría dispuesto a distribuirlo?

### **Pruebas de mercado con respecto al producto**

Las pruebas de mercado consisten en seleccionar un grupo de consumidores para dar a conocer el producto como tal, y se aprovecha la información obtenida para hacer los ajustes pertinentes. Con ese fin se debe designar el mercado potencial, realizar una buena segmentación de mercado y conocer sus características específicas (Prieto, 2013, pág. 16). La realización de la prueba de mercado se centra en el producto mediante una degustación.

Para la realización de la degustación se contó con el apoyo de los fundadores de la empresa, quienes facilitaron una muestra del nuevo producto para llevar a cabo esta herramienta de investigación.

La degustación de la granola se la realiza a un grupo de 30 personas escogidas a juicio del investigador dentro de varios establecimientos deportivos. Mediante esta degustación se busca medir la aceptación de las personas.

Los ingredientes que forman parte de esta granola son:

- Ingredientes básicos: Avena y linaza.
- Ingredientes complementarios: Quinoa, chía, amaranto, banano y cacao.
- Sabor: Endulzado con extracto de maracuyá.

Los participantes califican y describen las sensaciones al probar la granola mediante una cartilla de satisfacción verbal y gráfica descrita en el Anexo 2.

Para conocer la consistencia del producto, se desarrolla una cartilla en la que los participantes miden que tan blando o duro es la granola, especificando está información en el Anexo 3.

El último punto es conocer si los participantes pueden distinguir los diferentes ingredientes dentro de la granola mediante una cartilla especificada en el Anexo 4. Esto indicaría el agrado o desagrado de cada ingrediente, para de esa manera concluir con los ingredientes a utilizar en el producto final y superar la factibilidad comercial.

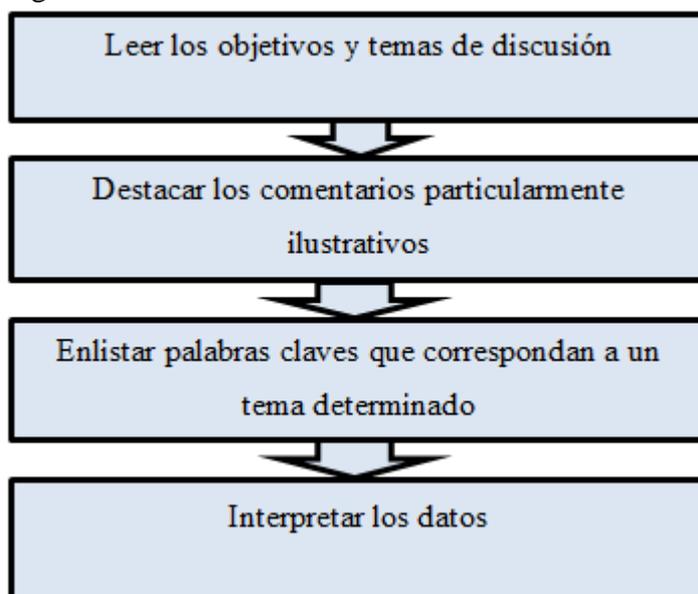
#### 4.2.5 Paso 5: Análisis de Datos

Toda la información obtenida en la investigación cualitativa es analizada mediante la codificación de datos.

La codificación es un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos. El proceso de codificación incluye la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas, conceptos, interpretaciones, y proposiciones que tienen que ver con los objetivos que se persiguen (Martínez C. , 2014, pág. 102).

Para facilitar los datos se considera apropiado reducirlos. Malhotra (2008) indica en su libro Investigación de mercados el proceso de codificación de datos, que a continuación se presenta en la figura 4.26 y en el cual se basa la presentación de los mismos.

Figura 4.26: Proceso de codificación de datos



Fuente: Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de mercados, 2008

#### Codificación y Categorización de respuestas Grupo Focal 1

El cuadro 4.13 expone los descubrimientos del grupo focal 1.

Cuadro 4.13: Conclusiones Grupo focal 1

Variables	Categoría	Grupo Focal 1
Hábitos de consumo de granola	Beneficios	Fibra y energía. Saludable.
	Características buscadas	Ingredientes naturales. Azúcar sin refinar. Poca azúcar.
	Ingredientes preferidos	Nueces, almendras, quinoa.
	Presentación	En cartón es más confiable. Nunca en funda.
	Frecuencia de compra	Una vez al mes.
	Lugar de compra	Supermercados.
Marca	Conocimiento de marca	Jóvenes deportistas.
	Asociación de marca	Agricultura, tierra, campo.
Nuevo Producto	Empaque	Sencillo, llamativo, natural. Llama la atención los ingredientes que están en el empaque.
	Disposición de compra	Afirmativa en la mayoría de casos.
	Precio	\$5 - \$6.

### Codificación y Categorización de respuestas Grupo Focal 2

Los resultados encontrados del grupo focal dos, se lo visualiza en el cuadro 4.14.

Cuadro 4.14: Conclusiones Grupo focal 2

Variables	Categoría	Grupo Focal 2
Hábitos de consumo de granola	Beneficios	Fibra. Energía para hacer ejercicio. Mejora la digestión. Es rico con yogurt o leche.
	Características buscadas	Ingredientes naturales . Bajo en azúcar. Buen sabor y no alto en azúcar. La grasa en la granola es buena.
	Ingredientes preferidos	Coco, Quinoa, pasas. Poco común encontrar tantos ingredientes en una granola.
	Presentación	En cartón se percibe un producto de buena calidad. La tabla nutricional importa mucho en la presentación.
	Frecuencia de compra	La mayoría de participantes una vez al mes. En funda dos veces al mes.
	Lugar de compra	Supermercados. Farmacias.
Marca	Conocimiento de marca	Jóvenes deportistas.
	Asociación de marca	Natural, tierra, una pala, campesino.
Nuevo Producto	Empaque	Atractivo, Neutro. Los ingredientes del empaque puede ser una ventaja.
	Disposición de compra	Seis participantes afirmativos, dos negativos.
	Precio	Considerando los ingredientes el rango flútua entre \$5,50 - \$7.

### Codificación y Categorización de respuestas Grupo Focal 3

En el cuadro 4.15 se puede observar los descubrimientos del grupo focal 3.

Cuadro 4.15: Conclusiones Grupo focal 3

Variables	Categoría	Grupo Focal 3
Hábitos de consumo de granola	Beneficios	Fibra. Fuerza y energía. Ayuda a la digestión.
	Características buscadas	Lo más natural posible. Poca azúcar. Buen sabor.
	Ingredientes preferidos	Coco, pasas, nueces. El cacao es poco común en una granola.
	Presentación	En cartón la información es más legible. Indiferente.
	Frecuencia de compra	Una vez al mes en la compra familiar.
	Lugar de compra	Supermercados.
	Marca	Conocimiento de marca
Asociación de marca		Nombre relajado, naturaleza, tierra.
Nuevo Producto	Empaque	Atractivo desde el punto de vista visual. Sencillo y elegante. La composición de ingredientes expuestos en el empaque es interesante.
	Disposición de compra	La mayoría sí.
	Precio	Entre \$4,50 - \$6,00.

### Codificación y Categorización Entrevista experto en Branding

Unidad de Análisis: Oraciones Clave

#### **Código 1: Incidencias de desarrollar un producto nuevo**

Oportunidad de posicionamiento

Es un sistema de prueba y error

#### **Código 2: Experiencia de desarrollar un nuevo producto**

Es positiva si la experiencia del consumidor con la marca ha sido buena

#### **Código 3: Evitar canibalizar**

Entender y conocer los grupos objetivos

Satisfacer las diferentes necesidades

Productos que cumplen diferentes funciones

#### **Código 4: Criterios para definir la imagen de un producto**

Investigar la categoría

Analizar la competencia

Crear diferenciación e identificación propia

Lograr personalidad de marca

#### **Código 5: Importancia de la imagen**

La atención es imagen

La publicidad es efímera, la imagen es más permanente

#### **Código 6: Marcas eco amigable**

No son apreciados

Son atractivos pero el precio es mayor

En la decisión de compra es algo que no se tiene presente

### **Código 7: Marcas eco amigable con acogida**

En el año 2000 se puso de moda este tipo de marcas

Las empresas dicen ser ecológicas, pero es un discurso repetitivo

Ser una marca eco amigable probablemente se vuelva parte de una norma

### **Código 8: Estrategia**

Enfocarse en entender al consumidor

Empatía con el mensaje y aspiración

Crear cercanía mediante proceso de boca a boca

## **Codificación y Categorización Entrevista experto en arte y diseño**

Unidad de Análisis: Oraciones Clave

### **Código 1: Incidencias de desarrollar un producto nuevo**

Depende mucho de la aceptación y experiencia del consumidor hacia la marca

### **Código 2: Criterios para definir la imagen de un producto**

Conocer el grupo objetivo

Definir los objetivos

Conceptualizar para construir un mensaje

Diseñar y Evaluar

### **Código 3: Importancia de la imagen**

Para introducir un producto tanto la imagen como su contenido es importante

### **Código 4: Marcas eco amigable**

El empaque es un aliado porque ayuda a vender el producto

Es un enemigo porque muchos empaques no evalúan su impacto ecológico

### **Código 5: Empaque**

El color café genera rechazo

El color café dependiendo del tono es positivo porque evoca la naturaleza

Se debe definir un mensaje

Dejar los elementos visuales necesarios

## **Codificación y Categorización Entrevista experta en nutrición**

Unidad de Análisis: Oraciones Clave

**Código 1: Beneficios de la granola**

Cantidad de fibra que aporta

Aporta vitaminas y minerales

Ayuda la digestión

**Código 2: Edad de consumo**

Niños para que tengan energía

Adultos, en especial los que tienen problemas digestivos

**Código 3: Frecuencia de consumo**

Todos los días en el desayuno, con yogurt o leche

Comida de media mañana

**Código 4: Ingredientes**

Avena, pasas, nueces, quinoa y diferentes frutos secos

La chía y el amaranto contienen omega y ácidos grasos insaturados

La quinoa es un ingrediente que aporta aminoácidos

En cuanto al cacao, no existen granolas que contengan este ingrediente

Se debe medir la cantidad de azúcar a utilizar

**Codificación y Categorización Entrevista Ingeniero en alimentos**

Unidad de Análisis: Oraciones Clave

**Código 1: Desarrollo de producto**

Se utilizan cereales tostados o cereales extruidos como maíz, quinoa, soya

Se busca aglutinar el producto con un jarabe de azúcar

El azúcar se lo somete a temperatura

Se disuelve, después de un tiempo se cristaliza y se hace dura

**Código 2: Ingredientes**

La receta básica siempre ha sido hojuelas de avena, azúcar y pasas

Cada empresa puede innovar

**Código 3: Factibilidad del nuevo producto**

Es factible mezclar ingredientes como los que proponen

**Código 4: Edad de consumo**

En base a la composición en grasa y azúcar se recomienda la edad de consumo

Es apropiado que lo consuman desde niños, hasta adultos jóvenes

**Código 5: Frecuencia de consumo**

Si se desarrolla para cumplir una función se la puede consumir diariamente

#### **Codificación y Categorización Entrevista consumidor actual de la marca**

Unidad de Análisis: Oraciones Clave

##### **Código 1: Motivo de consumo de productos Wipala**

Utiliza materia prima orgánica y natural

Garantiza que el producto en términos nutricionales favorezca la salud.

##### **Código 2: Opinión de marca**

Opinión favorable a la marca

Tiene una variedad de sabores en las barras que venden

##### **Código 3: Empaque**

El diseño es fresco y sencillo

El diseño es llamativo

##### **Código 4: Disposición de compra del nuevo producto**

Si se lanzara al mercado, si

##### **Código 5: Precio**

Máximo \$7

#### **Codificación y Categorización Entrevista Distribuidor actual de la marca**

Unidad de Análisis: Oraciones Clave

##### **Código 1: Motivo de distribución de productos Wipala**

Surge porque se estaba buscando barra de proteínas

Se conoció la existencia de esta marca y se comenzó a distribuir el producto

La acogida del producto es buena

##### **Código 2: Opinión de marca**

Buena marca que cuida los detalles en cuanto a sabor y presentación.

##### **Código 3: Perfil de consumidor de la marca**

Deportistas, de un rango de edad que superan los veinte y cinco años

##### **Código 4: Empaque**

Es sencillo y elegante. Se muestran muchos elementos llamativos

##### **Código 5: Disposición a distribuir el nuevo producto**

Si la mezcla de ingredientes es buena y tiene un buen sabor, si

#### **4.2.6 Paso 6: Presentar el informe**

La presentación del informe con lleva a mostrar los resultados más relevantes obtenidos en el trabajo de campo.

Los hallazgos que se recabaron en cada una de las técnicas empleadas se exponen a continuación:

### **Conclusiones de la sesión de grupo**

La sesión de grupo realizada a personas consumidoras habituales de granola, permiten mostrar los siguientes descubrimientos:

- Los participantes indicaron que consumen granola porque la fibra que contiene este producto proporciona energía durante el día. Muchos de los consumidores de granola la consumen antes o después del entrenamiento.
- Entre las características que se busca es que el nivel de azúcar sea lo más bajo posible. En lo que respecta al nivel de grasa, este no es determinante en la decisión de compra, pues es una grasa saludable.  
En definitiva buscan ingredientes orgánicos y endulzados de forma natural.
- Los ingredientes que generalmente consumen y prefieren son: coco, almendras y pasas. Pocas personas han probado granolas que contengan ingredientes como quinoa, chía, amaranto. Ninguna persona ha probado una granola que contenga cacao.
- Prefieren las granolas en presentación de cartón antes que en funda, porque en cartón la información nutricional del producto es más legible.
- La mayoría de participantes compra un empaque al mes de entre 350 y 400 gramos. Estos son consumidos por integrantes del hogar.
- El lugar de compra de este tipo de productos son los supermercados.
- Pocas personas conocen la marca. Las personas que conocen la marca son deportistas que han probado las barras Wipala por recomendación.
- El nombre Wipala lo relacionan con objetos ancestrales y con personas indígenas. El logotipo de la marca se lo relaciona con la flor de loto.
- El empaque lo consideran ecológico. La combinación de colores es sencilla pero adecuada considerando que se quiere proyectar una imagen amigable con el medio ambiente.
- Los participantes estarían dispuestos a probar y consumir el producto en el futuro.

- Son conscientes de que algunos de los ingredientes que contendría está granola son costosos, por ello estarían dispuestos a pagar un precio máximo de \$7.
- En el cuadro 4.16 se resumen los hallazgos encontrados la realización de los grupos focales.

Cuadro 4.16: Conclusiones Grupos focales

Variables	Categoría	Grupos Focales
Hábitos de consumo de granola	Beneficios	Fibra y energía.
	Características buscadas	Ingredientes naturales y orgánicos. Poca azúcar.
	Ingredientes preferidos	Nueces, almendras, pasas, coco. Quinoa es conocida. Ingredientes propuestos no son comunes encontrar.
	Presentación	En cartón.
	Frecuencia de compra	Una vez al mes.
	Lugar de compra	Supermercados.
Marca	Conocimiento de marca	Pocas personas, entre ellos deportistas.
	Asociación de marca	Ancestral, tierra.
Nuevo Producto	Empaque	Atractivo, Neutro y llamativo. Los ingredientes son interesantes.
	Disposición de compra	Disposición afirmativa en la mayoría de casos.
	Precio	Máximo \$7.

### Conclusiones de las entrevistas a profundidad

#### 1) Master en Branding

Después de haber entrevistado al Master en Branding, el Sr. Edgar Jiménez, se muestran los siguientes resultados:

- **Incidencias de desarrollar un producto nuevo:** Cada producto que sale al mercado es una oportunidad de posicionamiento. Todos los productos se lanzan al mercado con mucho optimismo, en especial en el campo ecológico se tiene la intención altruista de cambiar el mundo, pero en realidad no siempre sucede así.

De hecho gran parte de los productos que se lanzan al mercado desaparecen después de un tiempo y esa es la realidad.

Hay productos que se lanzan al mercado, permanecen un tiempo para ver si funcionan y si no funcionan cambian por ejemplo su canal de distribución. Es una especie de sistema de prueba y error.

Se debe jugar mucho con la experiencia del consumidor, con la creación de vínculos entre el consumidor y la marca como tal.

Hay que recordar que el producto se consume, se gasta, en cambio la marca se adquiere y continúa. Lo importante consiste en no solo crear productos, sino marcas de tales productos, porque eso finalmente es lo que permite crear nuevos productos.

Se debe tener plena conciencia de que un producto no solo se lo realiza desde el punto de vista de un proceso industrial sino como un proceso de venta y de posicionamiento que viene de por medio.

- **Experiencia de desarrollar un nuevo producto:** El desarrollar un nuevo producto depende mucho de la experiencia que el usuario ha tenido con la marca, sea esta una marca relativamente nueva o una marca posicionada.

En el caso de la marca en estudio, si la experiencia que el consumidor ha tenido con esta marca es buena; de alguna manera tiene un territorio ganado. Desde ese punto de vista puede ser positivo desarrollar un nuevo producto que permita consolidar esta marca.

- **Evitar canibalizar:** Muchos productos en el país se crean desde el punto de vista del marketing y no del branding. Desde el punto de vista del marketing, el producto es una respuesta para satisfacer una demanda; desde el punto de vista del branding se comienza a generar productos y grupos objetivos.

Cuando la marca entiende y conoce sus grupos objetivos puede satisfacer las diferentes necesidades por medio de productos que cumplen diferentes funciones. Esto ayuda a que el producto sea percibido con características diferentes y se enfoque a un mercado en particular, lo que ayuda a que los productos nuevos no canibalicen a los actuales.

- **Criterios para definir la imagen de un producto:** Ningún producto es una isla, se debe realizar una investigación de la categoría, y redefinir el target en el sentido de conocer los códigos mentales, preferencias y estilos de vida de los consumidores.

El definir el target no solo de una manera demográfica sino desde el punto de vista psicográfico; entonces de esa forma se empieza a crear procesos de empatía muchos más fuertes.

En definitiva se debe analizar la competencia, el mercado, la tendencia y los códigos que están incorporados en el receptor.

Es importante crear procesos que por un lado genere empatía y por otro lado genere personalidad y diferenciación del resto del mercado. La diferenciación y la identificación propia para tener personalidad de marca serían los aspectos claves para definir la imagen de un producto.

- **Importancia de la imagen:** Si tomamos como referencia la matriz AIDA, esta comienza por la atención y la atención es imagen. Entonces el primer enganche para el consumidor es lo que ve.

Los productos que no tienen mucho interés en el packaging y hacen un gran esfuerzo en publicidad, a largo plazo ese esfuerzo no sirven de mucho. La publicidad es efímera, en cambio la imagen es más permanente.

La imagen es muy importante porque las estrategias del marketing operativo que se tomen deben estar alineadas.

Es esencial que la imagen sea un punto de partida estratégico, eso es una tendencia de mercado que permite posicionarte.

- **Marcas eco amigable:** Los productos ecológicos no son apreciados. En la Sierra hay una mayor aceptación a este tipo de productos, pues al tener mayor vegetación, existe una relación directa con la naturaleza.

En cambio en la Costa no existe esa relación tan directa. Es por eso que los puntos en donde se venden este tipo de productos los mantienen, porque es una exigencia ministerial.

A pesar de que este tipo de productos se consideran atractivos, el precio es mayor. Un producto ecológico termina siendo más costoso que un producto no ecológico.

El público al final, puede decir que le resulta importante que los productos sean ecológicos; pero a la hora de la decisión de compra es algo que no lo tienen presente.

- **Marcas eco amigable con acogida:** Especialmente en la época del año 2000, se puso de moda toda la cultura verde, y todos quisieron aspirar hacia lo verde. Incluso ciertas universidades tratan de proyectar ese tipo de imagen.

El problema es que todas las empresas dicen ser ecológicas, pero esto se ha convertido en un discurso repetitivo.

Probablemente todo esto se vuelva parte de una norma y deba existir algo más que ofrecer a un mercado que así lo exige.

- **Estrategia:** La estrategia debe estar enfocada al entendimiento del consumidor, sus hábitos, sus conductas, sus momentos de consumo y sus motivaciones.

El consumidor funciona por empatía con el mensaje y por aspiración. Todo producto debe ser aspiracional para lograr la atención del consumidor.

Crear la cercanía con el consumidor mediante proceso de boca a boca es importante, porque la publicidad en este momento tiene niveles de credibilidad más bajos. Mientras que la recomendación personal tiene niveles de credibilidad crecientes y es la clave del posicionamiento.

## 2) Master en Dirección de arte y diseño

Al finalizar la entrevista con el Master en arte y diseño, el Sr. Carlos González, se extraen los siguientes resultados:

- **Incidencias de desarrollar un producto nuevo:** El desarrollar un nuevo producto depende mucho de la aceptación que haya tenido el producto o los productos actuales que comercializa una marca. Se debe evaluar la aceptación y la experiencia del consumidor hacia la marca antes de empezar a desarrollar nuevos productos.
- **Criterios para definir la imagen de un producto:** Uno de los primeros criterios que se utilizan para definir la imagen de un producto es conocer a profundidad el grupo objetivo. Desde ese punto de vista se identifica el producto con la personalidad a la cual se quiere llegar.

El segundo criterio es definir los objetivos; se los analiza y se los aplica en referencia al consumidor final.

El tercer criterio es el proceso de conceptualización, es decir atrapar las experiencias de los usuarios para poder construir un mensaje. Ese mensaje puede ser escrito o visual.

Posteriormente se procede a diseñar y a manejar el software. Finalmente comienza el proceso de evaluación. Se evalúa en el grupo objetivo el empaque e imagen.

Si el grupo objetivo puede descifrar un mensaje se finaliza todo este proceso.

- **Importancia de la imagen:** Se considera que tanto la imagen como su contenido son importantes y se complementan. El producto puede tener la mejor imagen pero si el contenido es malo, poco sirve la imagen que se tenga.

Desde el punto de vista del diseño se utiliza la imagen muchas veces para bajar el impacto publicitario de otras marcas.

Otras veces se utiliza la imagen como una estrategia de confusión teniendo códigos visuales parecidos a los de la competencia.

Para comenzar a introducir un producto tanto la imagen como su contenido deben estar concatenados.

- **Marcas eco amigable:** Los productos ecológicos son importantes, de hecho hay una tendencia global de respetar el ecosistema. Esto se ha dado porque el empaque ha sido el aliado y el enemigo de la humanidad.

El aliado porque ayudan a vender el producto y el enemigo porque muchos empaques no evalúa su impacto ecológico.

Es crucial que todos los empaques que se hagan a futuro valoren el impacto que pueden causar una vez consumido el producto.

- **Empaque:** En cuanto a los colores se debe tener cuidado, el color café está comprobado que causa rechazo, pero depende de la tonalidad del café. De todas formas puede ser positivo porque los colores tierra, evocan un poco la naturaleza.

Otro aspecto importante es no hablar solo de la quinoa, amaranto, etc. Se debe ir más allá, buscando un mensaje que cause un primer impacto.

En ese bosquejo falta definir un concepto o mensaje, porque simplemente es un empaque más. Se debe contar una historia de manera visual.

Desde el punto de vista del diseño hay que ubicar ciertos elementos de mejor manera, existe en ese bosquejo contaminación visual. Se debería quitar ciertos elementos y dejar los elementos necesarios que permitan transmitir un mensaje.

Por ejemplo en este bosquejo se nota ciertos mensajes como que es un producto ecuatoriano, que es natural, sus ingredientes. Esos mensajes deben ser ubicados de manera jerárquica.

Se recomienda que el mensaje sea emocional y central.

### 3) Coordinadora de la carrera Licenciatura en Nutrición

La entrevista efectuada a la experta en Nutrición y coordinadora de la carrera de Nutrición, la MBA Mariela Reyes López, permiten extraer las siguientes conclusiones:

- **Beneficios de la granola:** Los beneficios de la granola se centran principalmente en la cantidad de fibra que aportan al cuerpo. La fibra es necesaria para la parte digestiva.

Aparte de eso aporta un buen porcentaje de vitaminas y minerales. La granola aporta también con glucosa o azúcar que generalmente se lo pone como panela para que de energía al cuerpo.

La granola es como una mezcla de cereales de frutos secos que las personas lo pueden consumir en el desayuno o como snack.

- **Edad de consumo:** La granola es recomendable para personas de todo tipo de edad. Pueden ser niños para que consuman fibra y tengan energía.

Además pueden ser consumidos por adultos, en especial los adultos mayores quienes tienen problemas digestivos. Estas personas necesitan un porcentaje diario de fibra en su dieta, es por eso que la granola es un gran aporte.

- **Frecuencia de consumo:** Se debería consumir granola todos los días en los desayunos. Se los puede consumir con yogurt o con leche.

En el caso de que no se disponga de tiempo se lo puede consumir como un snack tipo diez de la mañana.

- **Ingredientes:** Las granolas tienen diferentes ingredientes. La base es la avena, pero también tienen pasas, nueces, quinoa, y diferentes tipos de frutos secos.

Son exactamente los mismos ingredientes que una barra energética con la diferencia que la barra se la compacta con una miel o glucosa.

En los ingredientes que proponen, la chía y el amaranto son muy buenos porque contienen omega y ácidos grasos insaturados. La quinoa es un ingrediente que aporta aminoácidos.

En cuanto al ingrediente del cacao realmente no existen granolas que contengan este ingrediente. Con el cacao se aporta demasiada grasa, pero son grasas insaturadas.

Existen personas que son alérgicas al chocolate o simplemente se les prohíbe el consumo de este ingrediente. Como recomendación sería que si pretenden que este producto sea consumido con mayor frecuencia se mida la cantidad a utilizar.

#### 4) Ingeniero en Alimentos

Los principales resultados de la entrevista al ingeniero en Alimentos, el Sr. Fernando Peñafiel son los siguientes:

- **Desarrollo de producto:** Normalmente en el proceso de desarrollo de la granola se utilizan cereales tostados como avena, o cereales extruidos como maíz, quinoa, soya.

Se busca aglutinar el producto con un jarabe de azúcar, el azúcar en el momento que se lo somete a temperatura se disuelve pero después de un tiempo se cristaliza y se hace dura. Todo esto es lo que forma la cohesión de los componentes de la granola.

El producto se lo formula en base a los requerimientos nutricionales o en base a los requerimientos de los clientes. La parte de la formulación del producto toma en cuenta la duración del producto en el tiempo, esta puede ser mediante una conservación física o química.

Lo que garantiza que el producto se mantenga en el tiempo es el envase. Por lo tanto el envase interviene como una barrera para que el producto se conserve y no se dañe.

- **Ingredientes:** No hay una receta ideal para realizar este tipo de producto porque cada empresa puede innovar, pero la receta básica siempre ha sido hojuelas de avena, azúcar y pasas.
- **Factibilidad del nuevo producto:** Es factible mezclar ingredientes como los que proponen. Hay muchos productos que llevan quinoa, chía, etc.

En lo que respecta al cacao, no hay inconveniente en incluirlo, existen varios productos de cereales, no granolas; que incluyen este ingrediente porque les da un buen sabor.

- **Edad de consumo:** De acuerdo a la composición en grasa y azúcar se recomienda el tipo de personas que deben consumirlo. Es apropiado que lo consuman desde niños, hasta adultos jóvenes.
- **Frecuencia de consumo:** Si se la desarrolla desde el punto de vista funcional. Es decir la granola aporta con algún ingrediente que aporte omega o que actúe como un antioxidante, se la puede consumir diariamente.

##### 5) Consumidor actual de Wipala Healthy Snacks

Se realizó una entrevista a un consumidor actual de la marca Wipala Healthy Snacks, el Sr Aníbal Andrade, quien aportó con los siguientes hallazgos:

- **Motivo de consumo de la marca:** El consumo de productos Wipala se lo realiza porque según lo que se conoce utiliza materia prima orgánica y natural. Eso hasta cierto punto garantiza que el producto en términos nutricionales favorezca la salud.
- **Opinión de marca:** Una opinión favorable a la marca. A pesar de ser una marca nueva tiene una variedad de sabores en las barras que venden.

- **Empaque:** El bosquejo del diseño es fresco y sencillo, se podría utilizar un poco más de color para darle más vida al empaque. En términos generales el diseño es llamativo.
- **Disposición a comprar la granola:** Si se lanzara al mercado estaría dispuesto a comprarlo.
- **Precio:** Si es en una presentación de 350gramos en cartón pagaría un precio máximo de \$7; por los ingredientes que utilizan.

#### 6) Distribuidor de Wipala Healthy Snacks

En una entrevista realizada a uno de los distribuidores de Wipala, el Sr. Cesar, quien se reservó el apellido por seguridad. Se muestran los siguientes resultados:

- La distribución de productos Wipala surge porque se estaba buscando barra de proteínas. Posteriormente se conoció la existencia de esta marca y se comenzó a distribuir el producto.  
La acogida del producto es buena y la presentación se percibe como un producto bien hecho.
- **Marca:** Es una buena marca que cuida los detalles en cuanto a sabor y presentación.
- **Perfil del consumidor:** La mayoría de personas que consumen productos Wipala son deportistas, de un rango de edad que superan los veinte y cinco años. Generalmente se la consume después de una rutina de entrenamiento.
- **Empaque:** El bosquejo del diseño es sencillo y elegante. Se muestran muchos elementos llamativos.
- **Disposición a distribuir la granola:** Depende mucho de que la mezcla de sabores sea adecuada y homogénea. Si la mezcla de ingredientes para esta granola es buena y tiene un buen sabor, estaría dispuesto a distribuirla.
- Las conclusiones de todas las entrevistas realizadas, se resumen en el cuadro 4.17.

Cuadro 4.17: Conclusiones de entrevistas

Variables	Categoría	Entrevista
Nuevo producto	Incipientes de desarrollo de nuevo producto	Oportunidad de posicionamiento.
	Experiencia de desarrollar un nuevo producto	Positiva si la experiencia del consumidor con la marca ha sido buena.
	Evitar canibalizar	Conocer grupos objetivos, satisfacer diferentes necesidades, crear productos que cumplen diferentes funciones.
	Desarrollo de producto	Se utilizan cereales tostados o extruidos, se lo aglutina, se lo expone a temperatura, se disuelve y luego se endurece.
	Criterios para definir la imagen de un producto	Crear diferenciación e identidad propia, construir un mensaje para lograr personalidad de marca.
	Importancia de la imagen	La atención es imagen y es igual de importante como el contenido.
	Marcas eco amigable	Son atractivos pero el precio es mayor, y no son apreciados.
	Marcas eco amigable con acogida	Ser una marca ecoamigable probablemente se vuelva parte de una norma.
	Estrategia	Entender al consumidor creando cercanía mediante proceso de boca a boca.
	Empaque	El color café dependiendo el tono evoca la naturaleza, se debe dejar los elementos visuales necesarios.
	Facilidad	Es sencillo pero llamativo.
	Precio	Es factible. Máximo \$7.
	Disposición de comprar	Afirmativa.
	Disposición de distribuir	Afirmativa.
Hábitos de consumo de granola	Beneficios	Fibra mejora la digestión.
	Edad de consumo	Desde niños hasta adultos dependiendo la composición en grasa y azúcar.
	Frecuencia de consumo	Diariamente.
	Ingredientes preferidos	Avena, pasa, nueces. Cada empresa puede innovar.
	Motivo de consumo productos Wipala	El producto favorece la salud.
Marca	Opinión de marca	Buena en cuanto a sabor y presentación.
	Motivo de distribución productos Wipala	Se buscaba barras, se conoció la marca y comenzó la distribución.
	Perfil consumidor de la marca	Deportistas en un rango que supera los veinte y cinco años.

### Conclusiones de la prueba de mercado respecto al producto

La degustación realizada a un total de 30 personas permite mostrar los siguientes resultados:

- **Sabor:** El nivel de aceptación de la granola en términos generales es buena. Las personas sintieron que les gusta el sabor de la fruta con la que está endulzada, que es la maracuyá.  
La emoción gráfica que la mayoría transmitió es una sensación de sabor buena.
- **Consistencia:** En cuanto a la consistencia de la granola existe opiniones que varían entre ligeramente blando y blando. La consistencia prefieren que sea ligeramente blanda antes que una con consistencia dura.
- **Ingredientes:** Los ingredientes que más se distinguen son la quinoa, cacao, banano, y el saborizante a maracuyá. Ingredientes como linaza, chía y amaranto mencionan que son más difíciles de percibir.
- En conclusión el sabor de la granola fue aceptado por la mayoría de personas que participaron en la degustación. Su sabor es percibido como sabroso y original, pues no existen marcas nacionales de granolas que otorguen ese valor agregado de incluir varios ingredientes en un solo producto.
- El cuadro 4.18 muestra los resultados encontrados que permiten definir un estimado de los ingredientes a utilizarse.

Cuadro 4.18: Conclusiones prueba de producto

Variables	Categoría	Grupos Focales	
Nuevo Producto	Sabor	Bueno y al gusto de los participantes.	
	Consistencia	Ligeramente blando.	
	Ingredientes	Sobresalen Quinoa, cacao, banana y saborizante a maracuyá.	
	Contenido	Avena	30%
		Linaza	5%
		Amaranto	5%
		Quinoa	13%
		Chía	7%
		Cacao	15%
Banana		12%	
Saborizante	13%		

## **CAPÍTULO 5: MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO**

### **5.1 SEGMENTACIÓN**

#### **5.1.1 Macro segmentación**

La macro segmentación sirve para que la empresa determine su producto-mercado, defina con quién va a competir, y exprese su compromiso por mantener un posicionamiento en el mercado. El objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador y no desde el punto de vista del productor (Rivera & De Garcillán, 2012, pág. 92).

Para definir el mercado de referencia es esencial contestar las siguientes preguntas:

**¿Cuáles son las necesidades, funciones o combinaciones de funciones a satisfacer? (¿el qué?)**

- Hábitos alimenticios
- Alimento nutritivo
- Mejorar la salud

**¿Cuáles son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados por el producto? (¿el quién?)**

- Hogares
- Deportistas
- Hombres y mujeres
- Edad media (mayores a 30 años)
- Clase social media alta y alta
- Residentes en la ciudad de Guayaquil
- Gusten mantener un estilo de vida saludable.

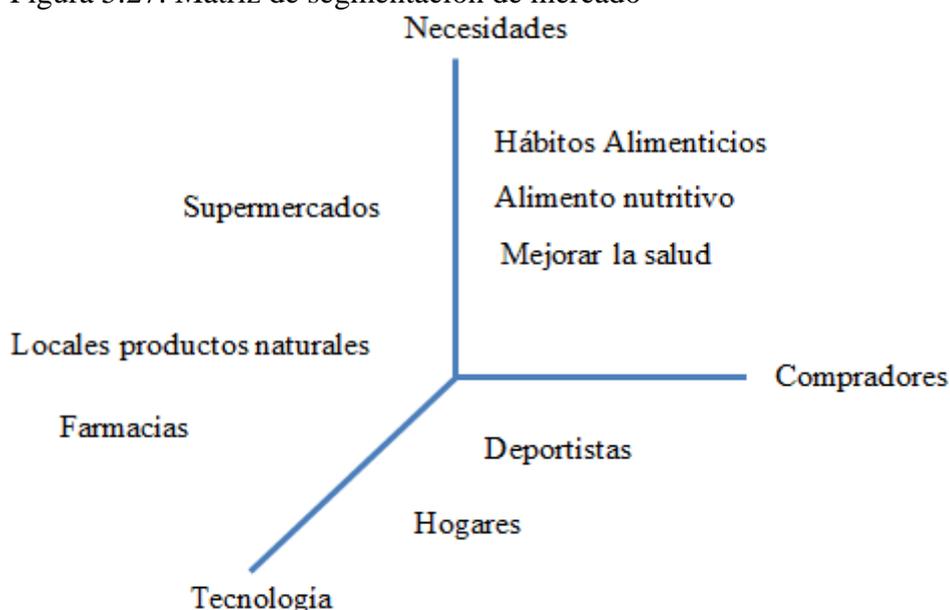
**¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones? (¿el cómo?)**

- Supermercados
- Farmacias
- Locales de productos naturales

### Matriz de segmentación

Lambin (2002) menciona que todas estas características definidas en la macro segmentación pueden ser resumidas en la matriz de segmentación de mercado. Esta matriz conceptualiza el mercado de referencia en la figura 5.27:

Figura 5.27: Matriz de segmentación de mercado



Fuente: Adaptado de Lambin, Marketing Estratégico, 2002

### 5.1.2 Micro segmentación

La micro segmentación consiste en analizar las diferentes necesidades de los clientes de forma más profunda, dentro de cada macro segmento. El objetivo es identificar el grupo de clientes que busquen los mismos beneficios en el producto (Carrión, 2007, pág. 107).

Para realizar la micro segmentación se escogió cuatro variables: Geográfico, demográfico, conductuales y psicográficas, como se muestra en el cuadro 5.19:

Cuadro 5.19: Análisis de segmentación de mercado

Geográfico	País: Ecuador
	Ciudad de lanzamiento: Guayaquil
	Sector: Urbano
Demográfico	Sexo: Hombres y mujeres
	Edad: mayores a 30 años
	Ingreso: Mayor al salario básico
Conductuales	Consumidores que buscan granola con ingredientes saludables.
	Usuarios Frecuentes de granola dispuestos a adquirir producto wipala.
Psicográficas	Clase social: Media alta - Alta
	Estilo de vida: Saludable

## **5.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

### **5.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras (Fuerza media)**

Las empresas que se dedican a la comercialización de granolas no son empresas muy fuertes ni posicionadas, sin embargo la lucha para por posicionarse está basada en precios competitivos y en ofrecer gran variedad de productos de este tipo con variedad de ingredientes y sabores, algo que empresas como Schullo o Cereales Andinos destacan.

### **5.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores (Fuerza alta)**

La adquisición de maquinaria para realizar este tipo de producto se consigue con una inversión intermedia, lo que provoca que el sector sea atractivo para que existan nuevos competidores.

Además no existe una regulación o impuesto en la materia prima para producir granola, por lo que las barreras de entrada son bajas, provocando que la potencial entrada de nuevos competidores sea alta.

### **5.2.3 Desarrollo de productos sustitutos (Fuerza alta)**

A pesar de que existen pocos productos sustitutos que ofrecen cualidades parecidas a la granola, la inclinación de los consumidores a elegir productos sustitutos como otro tipo de cereales es alta. Esto se debe a que el coste de sustituir la granola muchas veces sea bajo.

### **5.2.4 Poder de negociación de proveedores (Fuerza media)**

Se considera una fuerza intermedia debido a que la empresa en estudio por ahora no dispone de un proveedor del envase de la granola. Se espera encontrar un proveedor que mejore la calidad de la empresa que provee el envase del producto actual.

### **5.2.5 Poder de negociación de los consumidores (Fuerza alta)**

El poder de negociación de los consumidores es alta, pues no implica un proceso de elección muy planificada. En caso de que la granola no agrade por su sabor o imagen existen otros productos que se pueden comprar. Finalmente este tipo de compradores tienen una demanda elástica, ya que son sensibles a la variación del precio.

## **5.3 ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **5.3.1 Estrategia básicas de desarrollo o crecimiento**

### **Estrategia de Desarrollo de producto**

Esta estrategia busca incrementar la notoriedad y las ventas a través del desarrollo de nuevos productos destinados a mercados en los que la empresa ya ha incursionado.

Para lograrlo se pretende atraer la participación de mercado de las marcas de la competencia, mediante estrategias puntuales, que están adaptadas a las necesidades y capacidades de la marca.

### **Estrategia de Enfoque**

Dado que el producto es nuevo, se busca por medio de esta estrategia resaltar las principales cualidades del mismo. La granola de la marca Wipala tiene en sus ingredientes una ventaja competitiva sobre el resto de productos de la competencia.

El enfoque está destinado a concentrar toda la atención en el producto y en los ingredientes que la componen.

Ingredientes como la quinoa, amaranto, chía, banano y cacao hacen de esta granola un producto único. Se espera que junto con el diseño se proyecte la imagen de una granola saludable y de excelente calidad.

Cabe mencionar que la empresa no utiliza publicidad tradicional ni elementos publicitarios que no proyecten una imagen ecológica. Para transmitir una imagen que vaya acorde con la filosofía de la empresa se realizarán tácticas que se basan en las Relaciones Públicas, tales como:

- Eventos en donde se destaque la marca en general y los atributos de esta nueva granola.
- Auspicios en torneos deportivos y actividades sociales, buscando mercadear el nuevo producto.
- Promoción del producto mediante redes sociales, página web y un canal en YouTube.

### **Estrategia de Especialista en nichos**

El especialista en nichos llega a conocer muy bien su mercado meta, tanto así que es capaz de satisfacer sus necesidades mejor que otras empresas que atienden ese mismo nicho por casualidad. Como consecuencia se pueda establecer un precio muy superior al costo, generando de esa manera un gran margen (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

Por medio de esta estrategia la empresa se concentra en un segmento de consumidores finales que de una u otra forma han sido descuidadas por otras marcas. La marca dirigirá su atención a personas de edad media que buscan verse y sentirse bien, al mismo tiempo que protegen su salud y la de su familia.

Desde ese punto de vista la calidad/precio que pueda ofrecer la marca a estos consumidores será alta, pues la marca por medio de esta granola comunicará sus atributos para que sea percibida de esa manera.

La táctica para llevar a cabo esta estrategia es:

- Desarrollar la demanda primaria enfocada en practicantes de deportes como atletismo, ciclismo, surf, yoga, artes marciales y crossfit, mediante una estrategia de distribución que facilite al distribuidor la venta de este nuevo producto hacia este tipo de consumidores.
- Hallar nuevas oportunidades de uso de la granola para consumidores dentro del hogar.

## **5.4 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DE MERCADO**

### **5.4.1 Cálculo del mercado objetivo**

- La población total del Ecuador es 15.982.551
- La ciudad de lanzamiento de este producto será Guayaquil, ciudad que cuenta con una población de 2.350.915
- Las personas mayores de 30 años en Guayaquil representan el 43% de población de la ciudad.
- La clase media alta y alta representan el 14%
- Se tiene pues:  $(43\%)(2.350.915)(14\%) = 141.525$  habitantes (mercado objetivo)
- Bajo un escenario inicial se espera captar el 3% =  $(0.03) * 141.525 = 4.245$  habitantes

### **5.4.2 Pronóstico de la demanda**

Para el caso del producto de granola, la demanda potencial en términos absolutos son los siguientes:

- El mercado meta es de 4.245 habitantes.
- Se espera que se consuma el producto 1 veces al mes.

Número de ocasiones de uso al mes =  $4.245 * 1 = 4.245$

- La empresa empezará con una producción de 4.245 empaques, los cuales se destinarán a la ciudad de Guayaquil para su respectiva venta.

## 5.5 PLAN OPERATIVO

### 5.5.1 Objetivos de Marketing y Ventas

- Incrementar las ventas en un 5% a partir del segundo año, durante los próximos 5 años.
- Posicionar este nuevo producto como natural, alto en proteína y en fibra.

#### **Incremento de las ventas en un 5% cada año**

Mediante las herramientas de comunicación que se especificará en el mix de marketing de promoción, se persigue desarrollar la demanda primaria para esta granola.

Por medio de clientes actuales se espera incrementar la demanda inicial, para lograr captar una mayor demanda que incremente las ventas cada año.

#### **Posicionamiento de marca**

La identidad del producto se maneja en base a las características que se identifican como esenciales para la marca, estas características son:

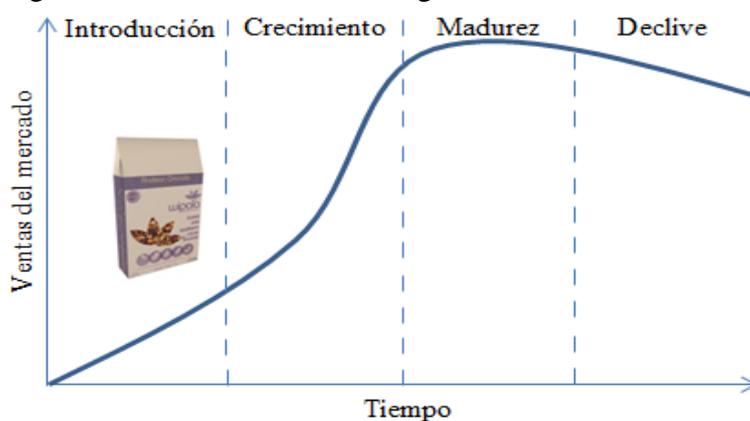
- ✓ Natural
- ✓ Alto en proteína y fibra

Finalmente se posicionará una frase que identifique a las palabras “Andean Granola” o “Granola andina” con la marca Wipala Healthy Snacks. Esto se detalla más adelante en el desarrollo del empaque del producto.

### 5.5.2 Producto

#### **Ciclo de vida del producto**

Figura 5.28: Ciclo de vida de la granola



Fuente: Adaptado de Marketing estratégico, Lambin, 2002

Analizando el ciclo de vida del producto como lo muestra la figura 5.28; esta granola se encuentra en una etapa de introducción. En este periodo se estima crear conciencia de las virtudes de este nuevo artículo de consumo.

Esto indica que tomará tiempo desarrollar la demanda primaria, y el crecimiento de ventas será paulatino. Por consecuencia las estrategias o cambios que se tomen durante esta etapa introductoria variará dependiendo del conocimiento y la reacción de los consumidores ante este nuevo producto Wipala.

### **Niveles de producto**

Cuando se desarrolla un producto se deben considerar tres niveles que pueden generar diferentes tipos de valor al cliente. Estos tres niveles son:

- El primer nivel o producto básico define los beneficios esenciales que los consumidores buscan.
- El segundo nivel o producto real permite desarrollar las características, el diseño, calidad, marca y envase de los productos.
- El tercer nivel o producto aumentado en base a los niveles anteriores ofrece servicios y beneficios adicionales al cliente (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 225).

Para el producto de granola que se propone, este se basará en el segundo nivel o producto real basado en atributos del producto.

### **Producto real/Atributos del producto**

El producto real es valorado según la serie de atributos que presenta el mismo.

Los atributos pueden clasificarse en:

- Aspectos técnicos o de calidad: Esta se relaciona con las características que indican al consumidor si el producto es de buena o de mala calidad.
- Marca: Es el elemento que aporta al reconocimiento y al posicionamiento en la mente del consumidor.
- Diseño: El diseño contribuye a que el producto sea distintivo en el mercado. Está directamente relacionado con el empaque y etiquetado.
- Complementos que ofrece: Son características adicionales que se agregan al producto y que complementan la función básica del mismo. Se lo conoce como producto aumentado (Publicaciones Vértice, 2006, pág. 36).

### Aspectos técnicos o de calidad

La empresa desde la etapa inicial trabaja con socios estratégicos como los son las empresas Green Valley y Cosecha Verde. Estas empresas son quienes garantizan la calidad de la materia prima con la que Wipala Healthy Snacks realiza sus productos.

En conjunto con la inversión en maquinaria para la realización de esta granola se garantiza que la misma, se formule a partir de maquinaria y personal altamente calificado.

En relación a la calidad que se otorga a los consumidores, muchos de los ingredientes utilizados dentro de esta granola aportan una gran cantidad de fibra y proteínas. Dentro de las especificaciones de la presentación de este producto se mencionan ingredientes como la quinoa, chía, amaranto, cacao y banana.

Su valor nutricional se lo especifica en el cuadro 5.20:

Cuadro 5.20: Estimación nutricional de la granola

Porción	30 gramos
Calorías Kcal	111,60
Carbohidratos	11,85
Proteína	4,58
Fibra	4,84
Grasa	5,15
Azúcar	0,2355

En una porción de 30 gramos, la cantidad de energía que aportaría esta granola será alta con un valor de 111,606 kcal. El valor proteico, fibra y de grasa insaturada de igual forma entrega una cantidad en gramos considerable.

Respecto al porcentaje de azúcar se espera cumplir con las especificaciones dadas por los consumidores pues es este apartado lo que más toman en cuenta a la hora de elegir una granola. El porcentaje de azúcar por porción de 30 gramos será de 0,23 gramos, lo que finalmente se obtiene un producto medio en azúcar, bajo en grasa y bajo en sal.

### Asignación de marca

Es importante destacar la marca con la que se va a introducir esta nueva granola en el mercado, para que de esa forma sea reconocida.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado se concluye que la marca Wipala Healthy Snacks es un buen nombre para nombrar a este nuevo producto, mediante esta acción se desea atraer nuevos consumidores y posicionar mucho más la marca.

Figura 5.29: Estrategia de marca

Nombre de marca	Categoría de producto	
	Existente	Nueva
Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
Nueva	Multimarcas	Marcas Nuevas

Fuente: Adaptado de Fundamentos de Marketing, Kotler & Armstrong, 2013

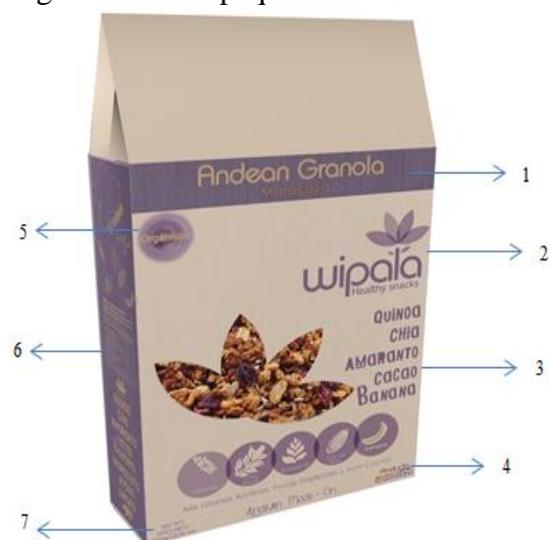
Debido a que la empresa incursionará en un segmento nuevo como lo es el segmento de granolas, dentro de una categoría de producto amplia de cereales en la que la empresa ya incursiona, es apropiado implementar una estrategia de extensión de línea, como lo muestra la figura 5.29.

Mediante esta extensión de línea se desea destacar nuevas características y formas de mercadear la marca, para motivar la compra en consumidores actuales y nuevos.

### **Empaque y etiquetado**

En base a la investigación realizada, se diseñó el empaque de 350 gramos para introducirlo a nivel nacional. En la figura 5.30 se puede observar la parte frontal.

Figura 5.30: Empaque frontal



Este empaque está elaborado con un material llamado earth pact, en el que la marca mantiene un compromiso social y ecológico utilizando el bagazo de la caña en la elaboración del producto.

Tomando como referencia las normas de etiquetado establecidas por el servicio ecuatoriano de normalización, este empaque contiene en la parte frontal la siguiente información:

- 1) Nombre del producto.
- 2) Nombre y logo de la marca.
- 3) Logo y topografía de Ingredientes.
- 4) País de origen.
- 5) Logo que indica ser un producto orgánico.
- 6) Tabla Nutricional.
- 7) Peso neto.

Figura 5.31: Empaque parte trasera



En la parte posterior como se puede notar en la figura 5.31, se especifica lo siguiente:

- 8) Semáforo nutricional.
- 9) Filosofía de la empresa.
- 10) Ingredientes.
- 11) Redes Sociales y página web.
- 12) Producto actual.

En el Anexo 5 se observa con mayor detalle el diseño del empaque con todo lo descrito en este fragmento.

### **Producto aumentado**

Las características adicionales que la marca entregará a sus clientes para este nuevo producto están enfocadas en la exclusividad del servicio post venta.

Es decir se trabajará con ciertos clientes/distribuidores de manera exclusiva por una semana para que promocióne y comercialice el nuevo producto.

De igual forma las sugerencias y comentarios del consumidor final serán recibidos al mail [info@wipalasnacks.com](mailto:info@wipalasnacks.com) o a las redes sociales de la marca. Todos estos datos se visualizan en el empaque.

### **5.5.3 Plaza/ Distribución Estrategia de Distribución**

La elección de la estrategia de distribución se basará en dos canales que se ha escogido para dar a conocer el nuevo producto de granola. Estos dos canales son:

- Canales tradicionales: Distribuidores mayoristas y minoristas.
- Autoservicios: Supermercados.

El lugar de venta del nuevo producto se lo hará por medio de una estrategia selectiva. Es decir la empresa venderá solo en algunos lugares por cada canal; ya sea tradicional o de autoservicios.

Para la elección de los distribuidores se seguirá utilizando la plataforma de la página web mostrada en la figura 5.32, para que se pueden registrar aquellas personas interesadas en distribuir el producto.

Figura 5.32: Plataforma para ser distribuidor

The image shows a web registration form titled "Sea un distribuidor" (Be a distributor) for the brand "Contacto". The form is set against a teal background and includes the following fields:

- First Name (Su Nombre)
- Last Name (Last Name)
- Company Name (Company Name)
- Company Address (Company Address)
- City (City)
- Country (Country)
- State / Province (State / Province)
- Telephone Number (Telephone Number)
- Company Description (Company Description)
- Website URL (Website URL)
- How did you hear about us? (How did you hear about us?)
- What product line or brand do you represent? (What product line or brand do you represent?)
- Which country or countries do you operate in? (Which country or countries do you operate in?)
- Website or Contact us through other (Website or Contact us through other)

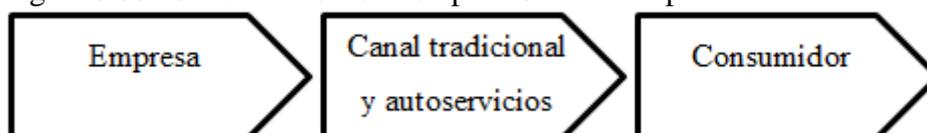
At the bottom right of the form is a "Submit" button. The top left of the page features the hashtag "#AndeanMadeOn" and the top right features the "Contacto" logo.

Fuente: Wipala, 2015

Si aquellas personas cumplen con ciertos requerimientos como contar con un lugar adecuado, limpio y acorde a las exigencias de la empresa y mercado, pueden ser parte importante para distribuir esta nueva granola.

Otro aspecto que es necesario destacar es que para los dos tipos de canales que se han escogido, la empresa mantiene cercanía de dos niveles con los consumidores finales.

Figura 5.33: Canal de distribución para Granola Wipala



Como resultado final, se desea mantener el control sobre la forma y el precio que se vende el producto al consumidor.

#### **5.5.4 Promoción**

Para realizar el lanzamiento de la granola Wipala Healthy Snacks, se planea utilizar medios comunicacionales BTL y On the line. Se descarta utilizar medios de comunicación tradicionales porque la empresa no emplea este tipo de comunicación.

##### **Comunicación BTL**

Las estrategias de comunicación BTL que se utilizan son:

- Eventos
- Ferias
- Página web

##### **Comunicación On the line**

A través de medios de comunicación On the line se busca crear asociaciones de marca, en la que el consumidor encuentre el producto en medios digitales, con el propósito de motivar la compra.

Los medios utilizados son:

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Canal de YouTube

## Eventos

El objetivo es realizar un evento el cual sirva de introducción, lanzamiento y comunicación para este nuevo producto.

### Lanzamiento del Producto

La marca Wipala Healthy Snacks junto con la Asociación de jóvenes empresarios del Ecuador está organizando los Premios al emprendimiento origen 593.

Este evento que convocará a 700 emprendedores a nivel nacional, se llevará a cabo el día 23 de octubre en el Palacio de Cristal de la ciudad de Guayaquil. Según conversaciones con el Ingeniero Jaime Santillán, quien es uno de los fundadores de la empresa, menciona que toda la organización de este evento está alrededor de los \$60.000.

Wipala, es el autor intelectual por lo que este valor no es costado por la empresa. Junto con auspicios y aliados estratégicos se realizará esta premiación.

Aprovechando este evento se contará con un stand de la marca en el que se comunique la existencia de esta granola en el mercado nacional.

Este evento será la oportunidad perfecta para realizar el lanzamiento de la granola Wipala Healthy Snacks.

Figura 5.34: Stand



### Feria Bona Terra

El objetivo es informar mucho más al consumidor sobre los beneficios de esta granola. La Feria Bona Terra es el lugar idóneo para seguir exponiendo los productos Wipala como hasta ahora se lo ha venido realizando.

Esta feria que se realiza cada quince días, promueve el consumo de productos orgánicos y naturales. En ella se reúnen productores y comercializadores de este tipo de productos.

La granola Wipala Healthy Snacks formará parte del staff de productos de la marca. A continuación se muestran más detalles:

- Se estará presente en esta feria dos veces al mes.
- Ciudad: Guayaquil
- Dirección: Colinas de Los Ceibos, Escuela Balandra Cruz del Sur.
- Horario: 08:30 - 13:00
- Costo por Feria \$300

Figura 5.35: Feria BonaTerra



Fuente: Adaptado de Wipala, 2015

### **Feria el Grand Bazaar**

El objetivo de participar en esta feria es mantener informado al público ecuatoriano en general sobre la existencia de este nuevo producto. Esta feria se lleva a cabo cada año en la ciudad de Quito.

Esta feria se la realiza tres veces al año con diferentes temáticas, desde exposición de productos orgánicos hasta objetos de decoración. La empresa participará en esta feria una vez al año para las fiestas de navidad.

A continuación se muestran los datos para participar en esta feria:

- Se estará presente en esta feria una vez al año, en el mes de diciembre.
- Lugar: Quito
- Dirección: Cumbayá
- Horario: 14:00 - 21:00
- Costo por feria: \$400

### Sadhana Yoga conference

Este es un evento anual que reúne en la ciudad de Guayaquil a los mejores exponentes de yoga a nivel mundial. En este evento se dan cita muchos practicantes de yoga a nivel nacional.

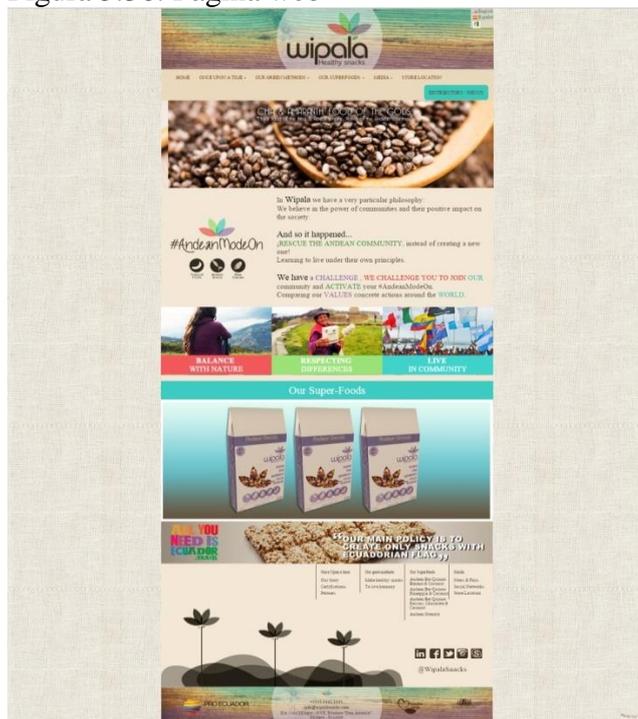
Uno de los auspiciantes de esta actividad será la marca Wipala Healthy Snacks. La marca mantendrá una mayor exposición y relevancia al estar presente como uno de los auspiciantes del evento.

El costo para participar como auspiciante es de \$400.

### Página Web

Como parte de comunicación se incluirá en la página web de Wipala el nuevo producto. Se busca por medio de la página web atraer nuevos distribuidores que estén dispuestos a comercializar esta granola. La modificación e inclusión del producto en la página web no representa un costo para la empresa, ya que los fundadores son los encargados de manejarla.

Figura 5.36: Página web



Fuente: Adaptado de Wipala, 2015

### Comunicación On the line: Redes sociales

Este tipo de comunicación tiene como objetivo incentivar la compra del nuevo producto mediante información y retroalimentación que se obtenga del cliente.

Por medio de información proporcionada de los fundadores de la empresa, se pudo conocer que la marca no incurre en el costo de un administrador de redes sociales. Este trabajo es realizado por los propios fundadores, quienes mantienen actualizadas estas páginas.

Para cumplir con el objetivo de impulsar la venta de este producto se incrementará el uso de las mismas.

Las redes sociales a utilizar son:

- Facebook: La cuenta actual de esta red social, será la encargada de ofrecer información de puntos de venta, beneficios del producto y promociones de la granola.
- Twitter: La cuenta oficial de Twitter de igual manera se utilizará para postear información sobre el nuevo producto, fotos, promociones y realización de ferias.
- Instagram: Por medio de fotos actualizadas se recordará al cliente los beneficios de la granola y se mantendrá un estilo fresco de la marca a través de fotos del producto y consumidor.
- Canal de YouTube: Se creará un canal de YouTube en el cual se subirá un video semanal sobre salud, eventos y la promoción de este producto.

La información de redes sociales se muestra en el [Anexo 6](#) y [Anexo 7](#).

### **5.5.5 Precio**

Para fijar un precio se deben tomar en cuenta varios lineamientos que permitan establecer un precio de venta final para el producto en estudio. Estos pasos son los siguientes:

- Decidir la estrategia de fijación de precios
- Estudiar la naturaleza de la demanda
- Estimar los costos
- Analizar el precio de los competidores
- Seleccionar el método de fijación de precios
- Elegir el precio final (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

#### **Paso 1: Decidir la estrategia de fijación de precios**

La estrategia de fijación de precios que se llevará a cabo es la estrategia de precios orientados en la competencia.

La empresa por medio de este procedimiento formula un precio acorde a los competidores actuales de granola. El precio de este nuevo producto será similar a las marcas comercializadoras de granola en presentaciones parecidas al nuevo producto de Wipala Healthy Snacks.

El objetivo de esta estrategia de precio se ajusta a la estrategia de distribución selectiva que se eligió para distribuir el producto. De este modo la empresa como fabricante mantendrá un control sobre sus canales de distribución para que el precio final sea competitivo.

### **Paso 2: Estudiar la naturaleza de la demanda**

La demanda para este tipo de producto según los resultados obtenidos en la investigación de mercado concluye que:

- La granola es un producto que se consume con otros como leche o yogurt lo que representa un gasto adicional para el consumidor.
- El consumidor de este tipo de producto no tolera una subida de precios.
- La demanda es elástica, dado que un aumento repentino en el precio de este producto motiva a que la cantidad demandada disminuya.

### **Paso 3: Estimar los costos**

El costo de producción unitario para la empresa es de \$1,25.

A continuación en el cuadro 5.21 se detallan los ingredientes con cada uno de los porcentajes a utilizar para obtener el costo de producto final.

Cuadro 5.21: Costo de producto unitario

Ingredientes	Medida	Precio	Cantidad	(Precio * Cantidad)
Avena	g	0,11	0,70	0,08
Linaza	g	0,26	0,12	0,03
Amaranto	g	0,29	0,10	0,03
Quinoa	g	0,35	0,30	0,11
Chia	g	0,48	0,15	0,07
Cacao	g	0,44	0,35	0,15
Banana	unidad	0,05	0,25	0,01
Saborizante a maracuyá	litro	1	0,30	0,30
Empaque	unidad	0,47	1	0,47
Total de costo de producto final				\$ 1,25

Los costos adicionales que la empresa incurre en la realización de este producto, son detallados en el capítulo siguiente.

#### Paso 4: Analizar el precio de los competidores

El cuadro 5.22 especifica el precio de las marcas de granola que compiten actualmente en el mercado nacional.

Cuadro 5.22: Precio de los competidores

Empresa	Marca	Presentación	Precio
Productos Schullo S.A	Schullo	Cartón 350 g - 400 g	\$ 4,00 a \$ 5,00
Cerandina Cía. Ltda.:	Quinola	Funda 400 g	\$ 2,52
Fundamyf	Randimpak	Funda 400 g	\$ 3,00
Cereales Heidi's	Heidi's	Funda 340g	\$ 1,90
Alimentos Cade	Granola Crocante	Funda 340 g	\$ 1,75
Granen Ecuador	Vigor	Funda 340 g	\$ 1,89

De todas estas marcas, la marca Schullo es la que tiene mayor presencia y posicionamiento. Esta marca tiene presentaciones similares a las que Wipala Healthy Snacks desea introducir para su nuevo producto de granola.

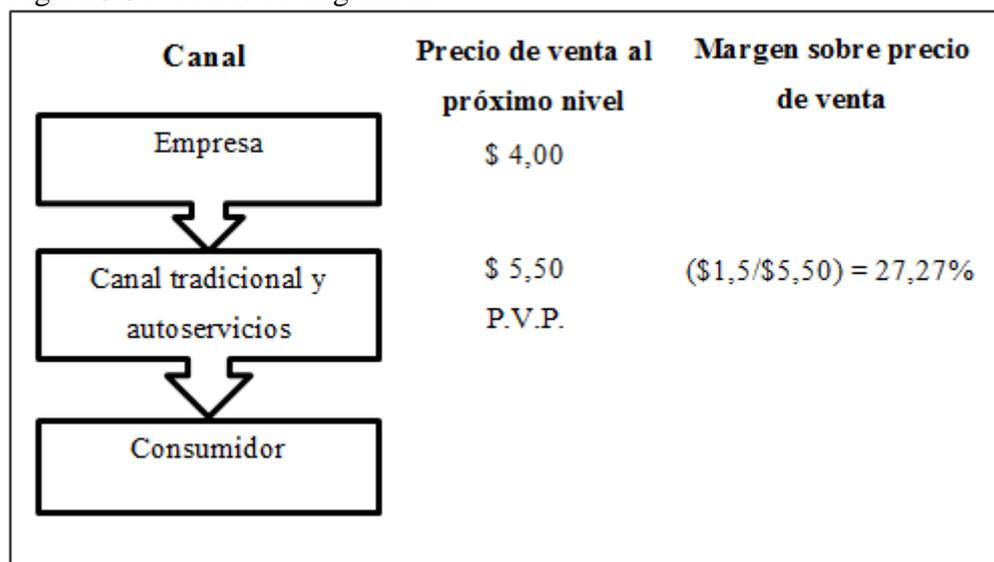
#### Paso 5: Seleccionar el método de fijación de precios

El precio que la empresa fijará para este producto está basado en el margen de ganancia que cada nivel de distribución desee obtener sobre el precio de venta que se vende al siguiente canal de distribución.

De este modo tanto la empresa como fabricante y sus distribuidores retienen su margen de ganancia sobre el precio de venta más no del coste.

#### Paso 6: Elegir el precio final

Figura 5.37: Precio de la granola



La selección del precio de venta se lo realiza en base al margen de ganancia que cada nivel del canal calcula lograr. Como indica la figura 5.37 se ha decidido que el precio de venta de la empresa para el canal tradicional y de autoservicios sea de \$4,00.

Este valor representa para la empresa una cantidad que genera beneficios y que logra cubrir todos los costos incurridos en la realización de este nuevo producto.

Además se espera que el precio al por menor que el canal minorista venda al consumidor sea de \$5,50; lo que para ellos representa un margen de ganancia de 27,27%.

## CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO

### 6.1 INGRESOS PROYECTADOS

El tiempo proyectado en el flujo de caja es de cinco años. Para empezar a darle forma, se deben considerar varios parámetros como lo es la demanda, los ingresos, los gastos y costos relacionados a la actividad de la empresa.

En relación a la proyección de ingresos, su valor se estima mediante la multiplicación de las unidades a fabricarse por su precio unitario. El cuadro 6.23 presenta la cantidad mensual de cajas de producto a producir que se calculó en el capítulo anterior, que según se observa es de 4.245 unidades por el precio unitario. El precio fijado para el distribuidor es de \$4,00 cada caja de granola y el ingreso que se alcanza mensualmente será de \$16.980.

Cuadro 6.23: Ingresos

Ingreso estimado mensual cajas						
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6
<b>Cantidad</b>	4245	4245	4245	4245	4245	4245
<b>Precio</b>	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00
<b>Total</b>	\$ 16.980,00	\$ 16.980,00	\$ 16.980,00	\$ 16.980,00	\$ 16.980,00	\$ 16.980,00
	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12
<b>Cantidad</b>	4245	4245	4245	4245	4245	4245
<b>Precio</b>	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00
<b>Total</b>	\$ 16.980,00	\$ 16.980,00	\$ 16.980,00	\$ 16.980,00	\$ 16.980,00	\$ 16.980,00

Posteriormente se espera como objetivo de venta, que la cantidad anual de cajas a demandarse aumente el 5%, con un precio incremental del 4% anual, estimado como consecuencia de la inflación.

Esta proyección se basa en datos pronosticados mediante los estudios de marketing realizados en capítulos anteriores. El cuadro 6.24 indica las cantidades a demandarse durante los próximos años.

Cuadro 6.24: Ingreso estimado por cinco años

Ingreso estimado por 5 años					
	año1	año2	año3	año4	año5
<b>Cantidad</b>	50940,00	53487,00	56161,35	58969,42	61917,89
<b>Precio</b>	\$ 4,00	4,16	4,33	4,50	4,68
<b>Total</b>	\$ 203.760,00	\$ 222.505,92	\$ 242.976,46	\$ 265.330,30	\$ 289.740,69

### 6.2 EGRESOS

Los egresos son las salidas de efectivo que genera el proyecto y están reflejados en el flujo de efectivo; aquí se consideran gastos administrativos, costos fijos,

costos variables, depreciaciones, inversiones, préstamos y otros gastos incurridos para el respectivo funcionamiento del proyecto.

Uno de estos egresos son los costos fijos, que son necesarios para fabricar el producto; el cuadro 6.25 visualiza uno de ellos.

Cuadro 6.25: Gastos de servicios

<b>Gastos de Servicios</b>	<b>Costo Mensual</b>
Energía eléctrica	\$ 500,00
Agua	\$ 200,00
Teléfono	\$ 60,00
Internet	\$ 40,00
Suministro de Oficina	\$ 100,00
Gasto de Movilización	\$ 350,00
<b>Total mensual</b>	\$ 1.250,00
<b>Total anual</b>	\$ 15.000,00

Otro egreso son los gastos de publicidad que se genera para que el producto tenga acogida en el mercado y se pueda obtener mayores beneficios económicos, estimando un incremento anual de 4%. En este rubro la empresa solo incurrirá en ferias realizadas alrededor del año.

Cuadro 6.26: Gastos de publicidad

<b>Gastos de Publicidad</b>	
<b>Detalles</b>	<b>Costo mensual</b>
Feria BonaTerra	\$ 600,00
<b>Total mensual</b>	\$ 600,00
Feria El Gran Bazaar (una vez al año)	\$ 400,00
Sadhana Yoga (una vez al año)	\$ 400,00
<b>Total anual</b>	\$ 8.000,00

Los sueldos y salarios son egresos significativos del proyecto, ya que son la parte esencial que motiva a los integrantes de la empresa a desempeñar un buen trabajo.

Wipala Healthy Snacks cuenta con tres operarios que pertenecen al área de producción. Además cuentan con un ingeniero en alimentos, quien cumple la función de desarrollar cada producto con los ingredientes requeridos por los clientes y el mercado.

Finalmente los dos fundadores de la empresa, el ingeniero Mario Torres e ingeniero Jaime Santillán se desempeñan en el área de producción y ventas respectivamente. Su trabajo es asesorado por un profesional externo, quien cada semana realiza juntas directivas para estructurar las labores respectivas.

En el cuadro 6.27 se detallan los valores correspondientes al primer año que le corresponde a cada trabajador, con un alza salarial estimada por la empresa de 8% anual para los próximos cinco años.

Cuadro 6.27: Sueldos y salarios

Sueldos y Salarios						
Nomina	Sueldo mensual	Gasto anual	Aportacion al IESS	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Gasto anual total
Operario 1	\$ 354,00	\$ 4.248,00	\$ 473,65	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 5.429,65
Operario 2	\$ 354,00	\$ 4.248,00	\$ 473,65	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 5.429,65
Operario 3	\$ 354,00	\$ 4.248,00	\$ 473,65	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 5.429,65
Ing alimentos	\$ 750,00	\$ 9.000,00	\$ 1.003,50	\$ 750,00	\$ 354,00	\$ 11.107,50
Jefe Comercial	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.338,00	\$ 1.000,00	\$ 354,00	\$ 14.692,00
Jefe Produccion	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.338,00	\$ 1.000,00	\$ 354,00	\$ 14.692,00
Asesor	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.338,00	\$ 1.000,00	\$ 354,00	\$ 14.692,00
					<b>Total</b>	\$ 71.472,46

### 6.3 INVERSIÓN

La inversión que se realiza está compuesta por la lista mostrada en el cuadro 6.28; estas se relacionan con la maquinaria que son necesarias para la elaboración, distribución y producción del producto de una manera correcta.

Cuadro 6.28: Inversión

Inversión	
Mezcladora	\$ 1.200,00
Cocina industrial	\$ 800,00
Balanza industrial	\$ 750,00
Mesas	\$ 2.600,00
Empacadora	\$ 13.000,00
Extrusora	\$ 11.000,00
Vehículo	\$ 15.000,00
I/D	\$ 400,00
Gasto de arranque	\$ 10.000,00
<b>Total</b>	\$ 54.750,00

Adicionalmente se realiza la depreciación de los activos por el método de línea recta para su respectivo uso en el flujo de efectivo. El cuadro 6.29 muestra los valores depreciables anuales de la maquinaria existente y nueva.

Cuadro 6.29: Depreciación anual

Depreciación anual					
	1	2	3	4	5
Empacadora	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Extrusora	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Mezcladora	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Cocina Industrial	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Balanza Industrial	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
Vehículo	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -
Mesas	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
Total	\$ 5.935,00	\$ 5.935,00	\$ 5.935,00	\$ 5.935,00	\$ 2.935,00

#### 6.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

En el flujo de efectivo se especifican los ingresos y los egresos incurridos en el proyecto tanto para la fabricación del producto y otros gastos adicionales. Este flujo de efectivo está proyectado por 5 años, los ingresos tienen un crecimiento estimado de 5%, el mismo valor representa para los costos de venta del producto.

Asimismo se encuentran los otros rubros dentro de los gastos operacionales como son los gastos administrativos, depreciaciones y demás valores. En el año inicial hubo una inversión necesaria para que la empresa pueda generar y empezar la producción.

Posteriormente se puede apreciar que la empresa empieza a generar utilidad desde el primer año en que saca su producto al mercado. Esto refleja la capacidad que ha tenido desde su creación y ahora al implementar este nuevo producto para los consumidores de granola.

El flujo de efectivo proyectado se lo muestra en el cuadro 6.30:

Cuadro 6.30: Flujo de efectivo proyectado

WIPALA HEALTHY SNACKS						
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$ 203.760,00	\$ 222.505,92	\$ 242.976,46	\$ 265.330,30	\$ 289.740,69
(-) Costo de Venta		\$ 63.675,00	\$ 69.533,10	\$ 75.930,15	\$ 82.915,72	\$ 90.543,96
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		\$ 140.085,00	\$ 152.972,82	\$ 167.046,32	\$ 182.414,58	\$ 199.196,72
(-) Gastos Operacionales						
Gastos de Servicios		\$ 15.000,00	\$ 16.000,00	\$ 17.000,00	\$ 18.000,00	\$ 19.000,00
Gastos Administrativos		\$ 71.472,46	\$ 77.190,25	\$ 83.365,47	\$ 90.034,71	\$ 97.237,49
Depreciación (de activos fijos)		\$ 5.935,00	\$ 5.935,00	\$ 5.935,00	\$ 5.935,00	\$ 5.935,00
Gastos de publicidad		\$ 8.000,00	\$ 8.320,00	\$ 8.652,80	\$ 8.998,91	\$ 9.358,87
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		\$ 39.677,54	\$ 45.527,57	\$ 52.093,05	\$ 59.445,96	\$ 70.665,37
(-) Gastos No Operacionales						
Otros gastos no operacionales		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) Utilidad antes de Part. Trab. E Impuestos</b>		\$ 39.677,54	\$ 45.527,57	\$ 52.093,05	\$ 59.445,96	\$ 70.665,37
(-) 15% Participación de Trabajadores		\$ 5.951,63	\$ 6.829,14	\$ 7.813,96	\$ 8.916,89	\$ 10.599,80
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>		\$ 33.725,91	\$ 38.698,43	\$ 44.279,09	\$ 50.529,06	\$ 60.065,56
(-) 22% Impuesto a la Renta		\$ 7.419,70	\$ 8.513,66	\$ 9.741,40	\$ 11.116,39	\$ 13.214,42
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		\$ 26.306,21	\$ 30.184,78	\$ 34.537,69	\$ 39.412,67	\$ 46.851,14
(+) Depreciacion (de activos fijos)		\$ 5.935,00	\$ 5.935,00	\$ 5.935,00	\$ 5.935,00	\$ 5.935,00
(-) Inversión						
		-54.750,00				
<b>(=) Flujo Neto Efectivo</b>		\$ 32.241,21	\$ 36.119,78	\$ 40.472,69	\$ 45.347,67	\$ 49.786,14
TIR		61,33%				
TMAR		12,00%				
VAN		\$ 88.708,18				

## 6.5 ANÁLISIS TMAR, TIR Y VAN

La tasa mínima aceptable del proyecto (TMAR) que se utiliza es del 12%, valor que corresponde a la tasa de interés de captación dada por la Corporación Financiera Nacional del Ecuador (CFN) para validar financieramente un proyecto.

Considerando que la Tasa interna de retorno (TIR) es de 61,33% y que es mayor a la TMAR, se concluye que el proyecto es rentable y generará ingresos en el tiempo.

El valor actual neto (VAN) que es el resultado del valor presente de todos los flujos generados a lo largo del proyecto, es de \$ 88.708,18 siendo este, el valor de la ganancia para los inversores.

En conclusión la aparición del nuevo producto que sacará al mercado Wipala Healthy Snacks, generará flujos de dinero positivos para sus dueños e inversionistas.

## 6.6 ANÁLISIS PAYBACK

Este análisis permite saber cuándo los empresarios recuperan el monto de la inversión inicial, para que de esa forma se logre cubrir en un tiempo determinado todos los gastos generados que conlleva emprender un proyecto.

Cuadro 6.31: Payback

PAYBACK (periodo de recuperacion)	0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo	-\$54.750,00	\$32.241,21	\$36.119,78	\$40.472,69	\$45.347,67	\$49.786,14
Flujo de Efectivo Descontado	-\$54.750,00	\$28.786,80	\$28.794,47	\$28.807,66	\$28.819,26	\$28.249,99
Flujo de Efectivo Dscitado. Acumulado	-\$54.750,00	-\$25.963,20	\$2.831,26	\$31.638,92	\$60.458,19	\$88.708,18

En esta parte, se puede observar mediante el cuadro 6.32 que se recupera la inversión en aproximadamente 2 años y 36 días, es decir a partir de ese tiempo se genera la ganancia para Wipala Healthy Snacks.

Cuadro 6.32: Período de recuperación

PAYBACK (periodo de recuperación)		
USD	Días	Periodo de Recuperación
\$ 78,89	35,89	2 años, 36días

## 6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio sirve para conocer el nivel donde la empresa no presenta beneficios ni pérdidas. Es importante detectar este valor, para vender una cantidad y ofrecer un precio al distribuidor que no esté por debajo de dicho punto.

Los costos variables que están relacionados con la elaboración del producto y que se detallaron en el flujo de efectivo proyectado como costo de venta, se muestran a continuación en el cuadro 6.33. Para el primer año las unidades a producir serán de 50.940 cajas de granola, con un costo de producto unitario de \$1,25, el mismo que tiene un crecimiento estimado de 4% anual.

Cuadro 6.33: Costos variables

	Costo estimado por 5 años				
	año1	año2	año3	año4	año5
Cantidad	50940,00	53487,00	56161,35	58969,42	61917,89
Costo	\$ 1,25	\$ 1,30	\$ 1,35	\$ 1,41	\$ 1,46
Total	\$ 63.675,00	\$ 69.533,10	\$ 75.930,15	\$ 82.915,72	\$ 90.543,96

Realizando los cálculos en Excel con la opción Análisis y si, se puede obtener las ventas y unidades a vender en el punto de equilibrio, colocando el VAN en cero.

Los resultados obtenidos que se muestran en el cuadro 6.34 se interpretan de la siguiente manera:

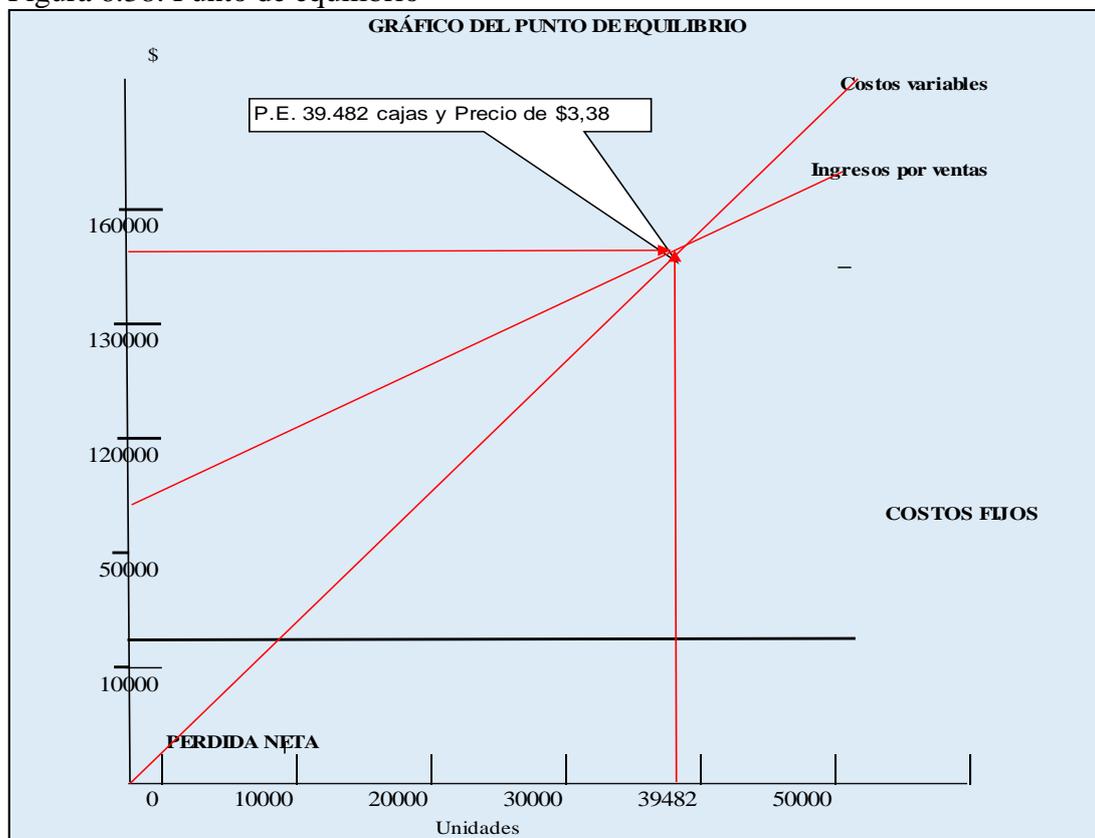
- Vendiendo al distribuidor a \$ 4,00 la unidad, se debe vender un total de 39.482 cajas de granola en el primer año para no obtener pérdidas ni ganancias.
- Manteniendo su producción anual de 50.940 cajas, el precio mínimo que se debe vender al distribuidor debe ser de \$3,38.

Cuadro 6.34: Equilibrio en cantidad y precio

<b>Whipala Healthy Snacks</b>	
<b>Punto de equilibrio</b>	
Punto de equilibrio unidades	
P.E.U.	39.482 cajas de granola
Punto de equilibrio precio	
P.E.P.	\$3,38

La representación gráfica del punto de equilibrio se muestra en la figura 6.38 en donde se especifica el precio y cantidad necesaria para vender en el primer año.

Figura 6.38: Punto de equilibrio



Fuente: Adaptado de Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012

## **CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

Al finalizar esta propuesta de negocio para la marca Wipala Healthy Snacks, se analiza el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la investigación de la siguiente manera:

#### **Objetivo 1**

El primer objetivo consistía en realizar un diagnóstico basado en factores internos y externos. Mediante el diagnóstico interno se puede concluir que a la empresa le conviene implementar una estrategia de desarrollo de producto, pues cuenta con maquinaria necesaria y proveedores aliados, que sirven de base para inicialmente desarrollar nuevas presentaciones.

Con respecto al análisis de factores externos, se puede afirmar que no existe una ley o impuesto que impida seguir utilizando la materia prima que la marca promueve, de modo que el proyecto es factible legalmente.

#### **Objetivo 2**

Se definió mediante el análisis interno y externo, una propuesta de producto que está acorde al contexto, mercado y capacidades de la empresa. Atendiendo estas consideraciones se concluye que la propuesta de producto idónea a validar de manera técnica, comercial y financiera, es una granola en empaque de 350 gramos, que contiene ingredientes como: quinoa, chía, amaranto, cacao y banana.

#### **Objetivo 3**

La validación de la propuesta mediante el análisis de factibilidad en varias áreas como la legal, técnica, comercial y financiera, fueron superadas mediante el análisis situacional, investigación de mercados y análisis financiero.

En el análisis legal se determinó que no existen imposiciones que influyan en la realización del proyecto, además no se encontraron restricciones a los ingredientes que se planean utilizar en el producto final.

Respecto a la factibilidad técnica, la empresa cuenta con la totalidad de maquinaria que se necesita para producir la granola. La maquinaria adicional que se requiere puede ser costeadada, a medida que la demanda de este nuevo producto aumente.

Otra forma que se validó la propuesta en el aspecto técnico, fue mediante entrevistas a un ingeniero en alimentos y una nutricionista, quienes reafirmaron que

técnicamente es posible mezclar estos ingredientes en una granola, pues eso depende del grado de innovación de cada empresa.

Otro punto a superar fue la investigación de mercados o comercial, en donde se validó una imagen y un sabor para este producto. Se precisó cada uno de los ingredientes a utilizar, siendo aceptado por la mayoría de participantes en la investigación.

Finalmente, el estudio financiero estableció que la implementación de la propuesta es rentable, dado que la TIR de 61,33% resultó ser mayor a la TMAR de 12 %, además el VAN de \$ 88.708,18 es positivo y la inversión recuperada en 2 años y 36 días, hace que el proyecto sea atractivo.

#### **Objetivo 4**

El diseño del plan táctico se basa en estrategias de marketing adaptadas y configuradas a las posibilidades de la marca para su desarrollo en forma global. Referente a las estrategias generales que se plantean, estas son: estrategias de desarrollo de producto, estrategia de enfoque y estrategia de especialista en nichos.

En lo que respecta a la estrategia de desarrollo de producto, la posibilidad que tiene Wipala Healthy Snacks para desarrollar esta granola en el mercado nacional, es real. Después se establece la estrategia de enfoque, en la que la atención de la empresa se centra en el lanzamiento comercial de esta granola. Mientras que la estrategia de especialista en nichos es conveniente aplicarla, dado que la marca no abarca en su totalidad todos los clientes que pertenecen a una subcultura deportiva.

Finalmente el plan táctico concluye con herramientas que permiten la consecución de estrategias más específicas para producto, plaza, promoción y precio.

Estas herramientas consisten en utilizar canales tradicionales y autoservicios para lograr una estrategia de distribución selectiva; promocionar el producto mediante ferias y redes sociales; y finalmente fijar un precio que sea coherente con los precios de la competencia.

#### **7.2 RECOMENDACIONES**

Las factibilidades analizadas fueron superadas, por lo que se recomienda que el proyecto sea puesto en marcha. Para la introducción de esta granola se considera adecuado mantener el enfoque en aquellos clientes que ya distribuyen el producto actual de la marca.

Otra recomendación es que a medida que aumente la demanda de esta granola, se contraten más operarios para aumentar la producción y satisfacer la demanda. En caso de que este nuevo producto de granola tenga acogida, se aconseja elaborar granola con otros sabores.

Por último, se recomienda que la empresa no introduzca demasiados nuevos productos pues existe el riesgo de que la marca Wipala Healthy Snacks se difuma y que las ventas del producto actual de barras sean afectadas.

La introducción de esta granola está dirigida a un segmento de adultos de edad media y es un producto más familiar por lo que las ventas de las barras agroecológicas de la marca no se verían afectadas ya que están dirigidas a otro segmento.

## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (18 de 11 de 2013). *www.controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de [www.controlsanitario.gob.ec](http://www.controlsanitario.gob.ec): <http://www.controlsanitario.gob.ec/reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-comsumo-humano/>
- Andes. (24 de 11 de 2014). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Obtenido de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/pequenos-productores-ecuador-tienen-oportunidades-vender-sus-productos-cadenas>
- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del Consumidor, Enfoque América Latina* (Primera ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (Segunda ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación Estratégica y Creatividad*. Madrid: Esic Editorial.
- El Telégrafo. (8 de 01 de 2014). *Ecuador registra la inflación más baja en últimos ocho años*. *El Telégrafo*, pág. 1.
- El Universo. (3 de 05 de 2015). *Inflación, un indicador que marca la economía en Ecuador*. *El Universo*, pág. 1.
- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013, INEC, MSP. (1 de 01 de 2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.salud.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-ensanut/>
- Euromonitor internacional. (01 de 01 de 2014). *Euromonitor internacional*. Obtenido de Euromonitor Internacional: <http://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-ecuador/report>
- García, G. (2012). *Investigación comercial* (Tercera ed.). Madrid: Esic Editorial.
- García, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Hermida, A., & Iglesias, I. (2015). *Políticas de marketing internacional: Estrategias de producto, precio, comunicación y distribución*. Madrid: Ideaspropias Editorial.
- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos* (DécimoSegunda ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa* (DécimoTercera ed.). México D.F.: Pearson Education.
- IDE. (01 de 01 de 2014). *investiga.ide.edu.ec*. Obtenido de [investiga.ide.edu.ec](http://investiga.ide.edu.ec): <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/228-enero-2014/1002-wipala-un-emprendimiento-saludable>

- INEC. (3 de 05 de 2013). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
- Kinney, T., & Taylor, J. (2003). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Kornblit, A. L. (2007). *Metodologías Cualitativas en Ciencias Sociales* (Cuarta ed.). Buenos Aires: Biblos.
- Kotler, P. (2003). *Los ochenta conceptos esenciales de marketing*. México D.F.: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica* (DécimoPrimera ed.). Mexico D.F.: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Décimocuarta ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). Mexico D.F.: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (DecimoCuarta ed.). Mexico D.F.: Pearson Education.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (Onceava ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Lambin, J.-J. (2002). *Marketing Estratégico*. Mexico D.F.: Mc Graw-Hill.
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos: Una visión integral* (Cuarta ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Llano, F., & Joaquín, C. (2008). *Hoy es Marketing: Nuevos mercados, nuevos clientes, nuevas soluciones*. Madrid: Esic Editorial.
- López, B., Mas, M., & Viscarri, J. (2008). *Los pilares del marketing*. Barcelona: Edicions UPC.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Martínez, C. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Madrid: Uned.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketin: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic Editorial.

National Heart, Lung, and Blood Institute. (30 de 01 de 2012). *National Heart, Lung, and Blood Institute*. Obtenido de National Heart, Lung, and Blood Institute: <http://www.nhlbi.nih.gov/health-spanish/health-topics/temas/phys>

Navarro, P. (2009). *Lo que saben los mejores MBA*. Barcelona: Bresca Editorial.

Parreño, J., & Ruiz, E. (2013). *Dirección de Marketing: Variables comerciales*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Pérez, G. (2004). *Modelos de Investigación Cualitativa* (Cuarta ed.). Madrid: Narcea S.A.

Pomalaza, I., Rojas, G., & Yupamqui, H. (2014). *Plan Estratégico*. Pasco: Niccex.

Prieto, J. (2013). *Investigación de mercados* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Publicaciones Vértice. (2006). *Marketing Promocional orientado al comercio*. Málaga: Vértice.

Publicaciones Vértice. (2007). *Política de Producto*. Madrid: Vértice.

Revista Ekos. (2014). Revista Ekos. *Revista Ekos*, 80. Obtenido de Revista Ekos.

Revista Líderes. (2014). *El cereal ecuatoriano crece con sello propio*. *Revista Líderes*, I(1), 1.

Rivera, J., & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones* (Tercera ed.). Madrid: Esic Editorial.

Sainz, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica* (Tercera ed.). Madrid: Esic Editorial.

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor* (Octava ed.). México D.F.: Pearson Education.

Senplades. (01 de 01 de 2012). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

Senplades. (11 de 09 de 2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

Siicex. (01 de 01 de 2013). *Siicex*. Obtenido de Siicex: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Ecuador%202013.pdf>

Siicex. (01 de 01 de 2013). *www.siicex.gob.pe*. Recuperado el 18 de 06 de 2015, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/807428783radB02FA.pdf>

Silbiger, S. (2013). *MBA en 10 días* (Primera ed.). Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial SAS.

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (29 de 08 de 2014). *Superintendencia de Control del Poder de Mercado*. Obtenido de Superintendencia de Control del Poder de Mercado: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/Resoluci%C3%B3n-SCPM-DS-075-2014.pdf>

Talaya, Á., & Molina, A. (2014). *Investigación de mercados* (Primera ed.). Madrid: Esic Editorial.

Unicef. (1 de 01 de 2013). *Unicef*. Obtenido de sitio web de Unicef.org: <http://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>

Villaseca, M. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital* (Primera ed.). Madrid: Esic Editorial.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y política de negocios* (Décima ed.). México D.F: Pearson Education.

Wipala Healthy Snacks. (01 de 05 de 2015). *Wipala Healthy Snacks*. Obtenido de Wipala Healthy Snacks: [http://wipalasnacks.com/index.php?route=common/wipala\\_historia](http://wipalasnacks.com/index.php?route=common/wipala_historia)

# ANEXOS

**Anexo 1: Formato de Consentimiento informado de grupos focales****Consentimiento Informado**

**Nombre de los investigadores:** Fabricio Coronel Peláez y Luis Suárez Vásquez

**Nombre de la empresa:** Wipala Healthy Snacks

**Nombre de los patrocinadores:** Ing. Jaime Santillán e Ing. Mario Torres

El suscriptor de la presente contempla la implementación de una investigación de mercado como parte de un proyecto de graduación. La herramienta a utilizar para la recolección de datos es el focus group, en donde el participante es libre de expresar sus opiniones sobre un tema en particular.

Por medio de esta información se busca determinar los gustos y preferencias del consumidor respecto al sabor e imagen en productos de granola, conocer la aceptación y definir un segmento para este nuevo producto.

El beneficiario de estos resultados es la empresa Wipala Healthy Snacks, empresa que desarrolla actualmente barras agroecológicas y que estudia la posibilidad de introducir un producto nuevo de granola al mercado nacional.

**Procedimiento**

- Presentación de los moderadores
- Presentación de los participantes
- Introducción general sobre el tema.
- Sección de preguntas
- Agradecimiento

**Duración:** Entre 1.5 y 2 horas

**Participación Voluntaria**

He leído la información proporcionada y me comprometo a participar en esta investigación de forma responsable siendo consiente que será filmada y analizada para fines académicos y profesionales.

Al 2 de agosto del 2015, Guayaquil, Ecuador.

---

Nombre del Participante

---

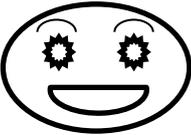
Firma del participante

**Anexo 2: Grado de Satisfacción Verbal y Gráfica****Producto:** Granola**Fecha:** \_\_\_\_\_

Pruebe la muestra y marque con una "X" según su agrado:

- Me gusta mucho
- Me gusta
- Ni me gusta ni me disgusta
- Me disgusta
- Me disgusta mucho

Pruebe la muestra y encierre en un círculo según su agrado:

				
Muy Bueno	Bueno	Ni Bueno Ni malo	Malo	Muy Malo

**Anexo 3: Grado de consistencia****Producto:** Granola**Fecha:** \_\_\_\_\_

Pruebe la muestra y mida la consistencia evaluando en la siguiente escala

1. Muy blando
2. Blando
3. Ligeramente blando
4. Firme
5. Ligeramente duro
6. Duro
7. Muy duro

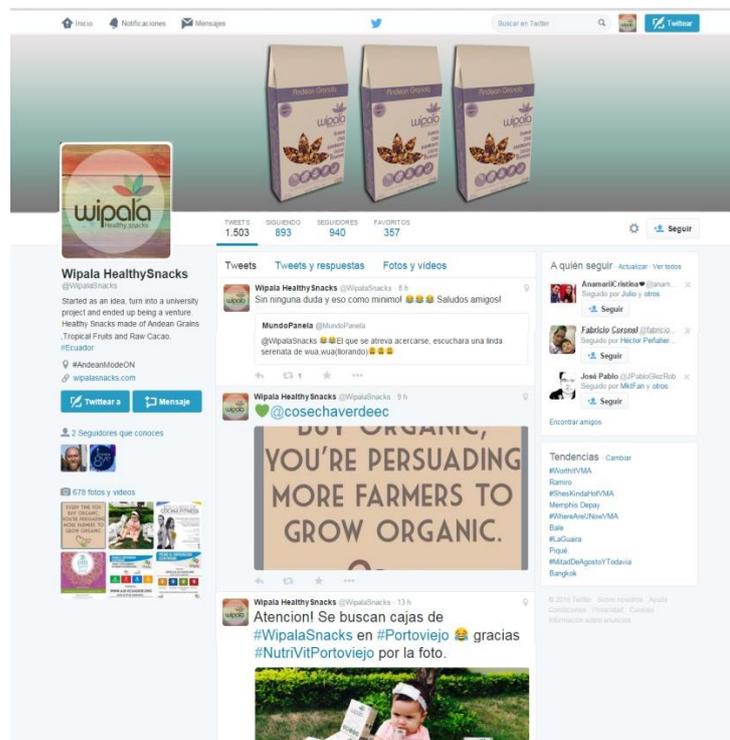
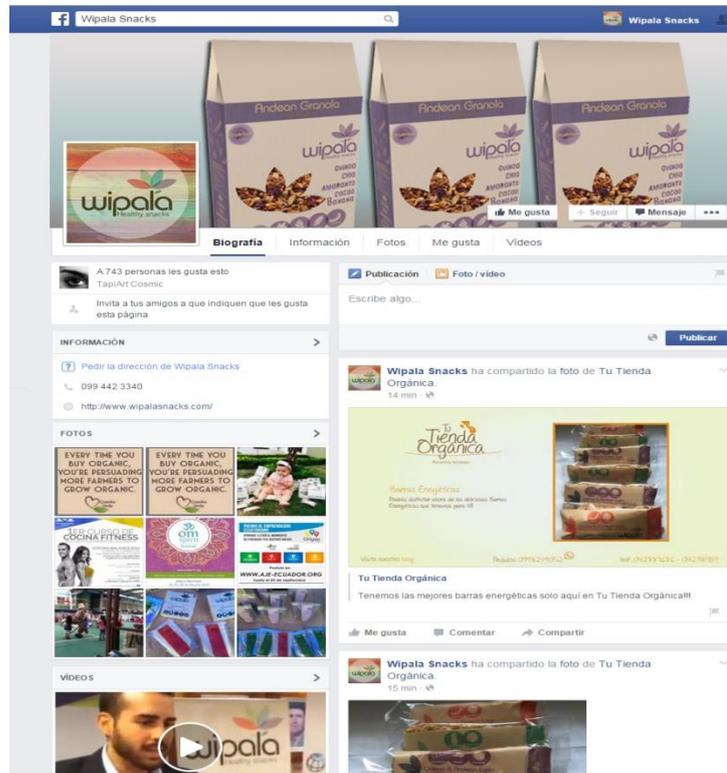
**Anexo 4: Evaluación sensorial de ingredientes y sabor****Producto:** Granola**Fecha:** \_\_\_\_\_

Pruebe la muestra y ordene de menor a mayor los ingredientes y sabor que más distingue.

- |                          |          |                          |          |                          |        |                          |        |
|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|--------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Maracuyá | <input type="checkbox"/> | Amaranto | <input type="checkbox"/> | Chía   | <input type="checkbox"/> | Avena  |
| <input type="checkbox"/> | Quinoa   | <input type="checkbox"/> | Cacao    | <input type="checkbox"/> | Banano | <input type="checkbox"/> | Linaza |



Anexo 6: Facebook y Twitter



## Anexo 7: Instagram y canal de YouTube

Instagram

Descargar aplicación Iniciar sesión



wipalasnacks SEGUIR

Wipala Healthy Snacks ® Healthy Snacks made of Andean Grains, Tropical Fruits & Raw Cacao. 100% Ecuadorian. Part of @CosechaVerdeEC.  
info@wipalasnacks.com / 0994423340 [www.wipalasnacks.com](http://www.wipalasnacks.com)

653 publicaciones   3,690 seguidores   3,316 seguidos








YouTube

wipala healthy snacks Subir Iniciar sesión

Inicio

LO MEJOR DE YOUTUBE

- ▶ Popular en YouTube
- ▶ Música
- ▶ Deportes
- ▶ Juegos
- ▶ Noticias
- ▶ En directo
- ▶ Video en 360°

Explorar canales

Inicia sesión para ver tus canales y recomendaciones.

Iniciar sesión





**Whipala Healthy Snacks** Suscribirse 723

Inicio Videos Listas de reproducción Canales Comentarios Más información



Whipala Healthy Snacks

615 visualizaciones Hace 5 meses

Canales relacionados

 Suscribirse