

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Plan de negocios para el lanzamiento y posicionamiento de un bol
hecho a base de frutas deshidratadas “SaluBowl” en la ciudad de
Guayaquil

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniero en Negocios Internacionales

Presentado por:

Romina Jamilex Vega Solis

María Monserrate Velásquez Velásquez

GUAYAQUIL - ECUADOR

2018

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a Dios por ser la luz que guía mi vida y darme siempre las fuerzas necesarias para seguir cada día. A mi abuelo, Enrique Velásquez, que, aunque ya no éste conmigo físicamente, siempre fue un apoyo y una motivación fundamental en mi vida para no desfallecer. A mi mamá, Nelly Velásquez, y a mi tía María Velásquez, por el aliento y apoyo incondicional en todo instante.

María Monserrate Velásquez Velásquez

A mis padres, Porfirio Vega y Marjorie Solis por ser el pilar fundamental en mi vida y brindarme su apoyo a lo largo de esta etapa. A mis hermanas (Ingrid, Martha y Tanya) y sobrinos (Víctor y Paula) por alegrarme e inspirarme a ser cada día mejor. A mis mejores amigos Marilyn, Gabriel y Richard por nunca dejar de creer en mí.

Romina Jamilex Vega Solis

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haber iluminado en mi camino hacia esta meta. A mi mamá y a mi tía, por haberme apoyado en todo momento de mi vida y por ser la motivación más grande que me llevó a finalizar este paso. A mi compañera de tesis, Romina Vega, por todo el esfuerzo y dedicación puesto en el proyecto. Finalmente, a mis profesores por los conocimientos y la formación impartida, que contribuyeron de forma positiva a mi crecimiento personal y académico.

María Monserrate Velásquez Velásquez

A Dios por ser el guía hacia todas mis metas, por brindarme sabiduría y fuerzas en cada etapa de mi vida. A mis padres, por su esfuerzo para ayudarme a cumplir mis sueños. A Monserrate Velásquez por su amistad y su empeño a lo largo de este proyecto. Por último, a mis profesores por los conocimientos y experiencias compartidas.

Romina Jamilex Vega Solis

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Romina Jamilex Vega Solis y María Monserrate Velásquez Velásquez* y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

Romina Jamilex Vega Solis

María Monserrate Velásquez Velásquez

EVALUADORES

José Omar Zurita Cueva
PROFESOR DE LA MATERIA

José Omar Zurita Cueva
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El consumo de productos ultra procesados en Guayaquil, deja como resultado altos índices de enfermedades en la población. Asimismo, existe una falta de conocimiento hacia los snacks saludables que se ofertan actualmente. Las frutas deshidratadas que están dentro de esta categoría son ignoradas debido al desconocimiento de sus beneficios nutricionales. Motivo por el cual, el presente trabajo tiene como finalidad proponer el lanzamiento y posicionamiento de un snack saludable llamado SaluBowl, que consiste en un bol a base de frutas deshidratadas.

Se inició el estudio, utilizando la metodología Design Thinking, misma que permitió replantear el problema inicial y buscar una solución óptima. A continuación, se procedió a realizar una investigación de mercado, que tuvo como finalidad conocer el nivel de aceptación de SaluBowl y las características preferidas por los potenciales clientes. Finalmente, se pudo constatar la viabilidad del proyecto a través de un análisis financiero.

Como resultado, se obtuvo que el 90% de la población encuestada estaría dispuesta a comprar el bol de 200gr a un precio entre \$2,00 y \$2,50, por lo tanto, el precio para el bol de 300 gr se estableció en \$2,95. Para poder llegar a los posibles consumidores, se concluyó que SaluFruit debe invertir en publicidad para dar a conocer los beneficios de consumir SaluBowl.

Finalmente, mediante el análisis financiero realizado, se concluye que el proyecto tiene una viabilidad económicamente positiva, teniendo un VAN de \$16.729,21 y una TIR del 23,23%. Adicionalmente, se calculó que la inversión se logra recuperar en el cuarto año.

Palabras Claves: Metodologías, frutas deshidratadas, snacks saludables y SaluBowl.

ABSTRACT

The consumption of ultra-processed products in Guayaquil, results in high rates of diseases in the population. Also, there is a lack of knowledge about healthy snacks that are currently offered. Dehydrated fruits that fall into this category are ignored due to the unknowledge of their nutritional benefits. For this reason, the present work has as purpose to propose the launching and positioning of a healthy snack called SaluBowl, which consists in a bowl of dehydrated fruits.

The study began, using the Design Thinking methodology, which allowed us to rethink the initial problem and find an optimal solution. Subsequent, a market investigation was carried out, whose purpose was to know the level of acceptance of SaluBowl and the characteristics preferred by potential customers. Finally, the viability of the project could be verified through a financial analysis.

As a result, it was obtained that 90% of the surveyed population would be willing to buy the 200gm bowl at a price between \$ 2,00 and \$ 2,50, therefore, the price for the 300gm bowl was set at \$ 2,95. To reach potential consumers, it was concluded that SaluFruit should invest in advertising to publicize the benefits of consuming SaluBowl.

Finally, through the financial analysis carried out, it is concluded that the project has an economically positive viability, having an NPV of \$ 16.729,21 and an IRR of 23,23%. Additionally, it was calculated that the investment is recovered in the fourth year.

Keywords: Methodologies, dehydrated fruits, healthy snacks and SaluBowl.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS	VI
SIMBOLOGÍA	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE gráficos	X
CAPÍTULO 1	1
1. Introducción	1
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Justificación del problema	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Marco teórico.....	3
1.4.1. Alimentación Saludable	3
1.4.2. Conceptos básicos.....	5
CAPÍTULO 2.....	6
2. Metodología	6
2.1. Design Thinking.....	6
2.2. Metodología del Análisis Estratégico.....	9
2.2.1. Ambiente Externo	9
2.2.2. Ambiente Interno.....	14
2.3. Metodología de la Investigación de Mercado	17

2.3.1.	Identificación del problema	17
2.3.2.	Objetivos de la Investigación de Mercados.....	17
2.3.3.	Formulación del Diseño de la Investigación.....	18
2.3.4.	Diseño Muestral	20
2.4.	Metodología del Análisis Financiero	21
2.4.1.	Horizonte del proyecto	21
2.4.2.	Financiamiento del proyecto	21
2.4.3.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	22
2.4.4.	Valor Actual Neto (VAN)	22
2.4.5.	Análisis de sensibilidad.....	22
	CAPÍTULO 3.....	23
3.	Resultados Y ANÁLISIS	23
3.1.	Redefinición del problema	23
3.2.	Análisis del Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)..	24
3.2.1.	Estrategias Corporativas Por Implementar	26
3.2.2.	Estrategias de Negocios Por Implementar.....	26
3.3.	Análisis de Mercado	26
3.3.1.	Marketing MIX.....	26
3.4.	Análisis Financiero	34
3.4.1.	Inversión y Costos	34
3.4.2.	Detalle de Ingresos y Punto de Equilibrio	34
3.4.3.	Proyección de la Demanda Mensual	34
3.4.4.	Flujos de caja proyectados mensual y anual	35
3.4.5.	Análisis VAN, TIR y Payback.....	39
3.4.6.	Análisis de Sensibilidad	39
	CAPÍTULO 4.....	40

4. Conclusiones Y Recomendaciones	40
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXOS.....	49
ANEXO A: MAPAS DE EXPERIENCIAS Y DE EMPATÍA	49
ANEXO B: FORMATO DE LA ENCUESTA	53
ANEXO C: CODIFICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	60
ANEXO D: PROTOTIPO Y ETIQUETA DEL BOL	76
ANEXO E: DETALLE DE INGRESOS, INVERSIÓN Y COSTOS	78

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
ENSANUT	Encuesta Nacional de Salud y Nutrición
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
OPS	Organización Panamericana de la Salud
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
PIB	Producto Interno Bruto
VAN	Valor Actual Neto
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
TIR	Tasa Interna de Retorno
CAPM	Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros
TMAR	Tasa Mínima Atractiva de Retorno
RTE	Reglamento Técnico Ecuatoriano

SIMBOLOGÍA

ml	Mililitros
mg	Miligramo
gr	Gramos

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Cadena de Valor de Porter	14
Figura 3.1 Logotipo	28
Figura 3.2 Flyer de Promoción con Adidas Ecuador.....	30
Figura 3.3 Publicidad para redes sociales	32
Figura 3.4 Tasa de crecimiento y participación del sector de alimentos y bebidas	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Actores.....	6
Tabla 2.2 Lluvia de ideas	8
Tabla 2.3 Insights.....	9
Tabla 2.4 Clases sociales en el Ecuador.....	10
Tabla 2.5 Detalle de Actividades Primarias	15
Tabla 2.6 Detalle de Actividades Secundarias.....	15
Tabla 2.7 Variables de la encuesta.....	19
Tabla 2.8 Datos de la población meta.....	20
Tabla 3.1 Insights Reagrupados	23
Tabla 3.2 Redefinición del problema.....	24
Tabla 3.3 Contenido de componentes y concentraciones permitidas	28
Tabla 3.4 Actividades de Promoción y Publicidad	30
Tabla 3.5 Detalle de actividades	31
Tabla 3.6 Cronograma de actividades	33
Tabla 3.7 Punto de equilibrio	34
Tabla 3.8 Crecimiento de la empresa comparable (2010-2015)	35
Tabla 3.9 Tasa de interés mediante el modelo CAPM.....	36
Tabla 3.10 Flujo de caja mensual año 2019	37
Tabla 3.11 Flujo de caja anual.....	38
Tabla 3.12 Resumen de escenarios	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Matriz FODA.....	24
------------------------------	----

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción del problema

Ecuador es un país muy rico en recursos naturales. Entre ellos, tenemos la gran variedad de frutas tropicales durante todo el año. Actualmente, existe una tendencia hacia la alimentación saludable a base de frutas. Sin embargo, pese a que este recurso es abundante, rico en vitaminas y minerales las estadísticas del año 2018 elaboradas por el Instituto de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Ecuador revela que aproximadamente 1,3 millones de personas están subalimentadas, lo que significa que no se aprovecha este recurso natural en la alimentación diaria.

Al delimitar el problema se establece que este se manifiesta de la misma manera en la ciudad de Guayaquil, donde hay oferta de frutos deshidratados, pero se ignora que poseen beneficios nutricionales con respecto a las fibras dietéticas y sus minerales concentrados como calcio, hierro y magnesio. Hay que mencionar además que las personas no están familiarizadas con el consumo de éstos, así mismo, uno de los inconvenientes es que no son de fácil adquisición y suelen tener un precio elevado de venta a causa del proceso de deshidratación al que son sometidos los frutos.

Los frutos deshidratados, que están dentro de la categoría de los snacks saludables y comparten la oferta de mercado con las frutas frescas y los snacks no saludables e industrializados, disponibles en múltiples presentaciones y centros de abastecimiento, deben fortalecer su presencia en el mercado por lo cual, el presente trabajo tiene como finalidad proponer el lanzamiento y posicionamiento de un snack saludable llamado SaluBowl que consiste en la elaboración de un bol a base de frutas deshidratadas, yogurt natural, cereales y miel; el cual es fabricado por la empresa SaluFruit.

1.2. Justificación del problema

La correcta alimentación es uno de los factores más significativos para poder llevar un estilo de vida saludable. Sin embargo, en la actualidad, Ecuador es un país con altos índices de enfermedades como la obesidad, diabetes MILLITUS, desnutrición, causadas por la ingesta de productos ultra procesados altos en grasas saturadas, azúcares, sodio, entre otros, lo que ha generado que aproximadamente un 29,9 por ciento de niños de 5 a 11, y; un 62,2 por ciento de adultos de 19 a 59 años sufran de obesidad de acuerdo a la ENSANUT. (Expreso Ecuador, 2017).

La falta de concientización y campañas acerca de la importancia de ingerir frutas y vegetales conlleva a una alta demanda de productos procesados. En el año 2014, se logró implementar el semáforo nutricional con la finalidad de que la población tomara conciencia y controlara lo que consumía diariamente. Sin embargo, la recomendación de ingerir más frutas que snacks entre comidas golpea el estilo de vida o cultura de la población ecuatoriana tal como ocurre en muchos países en desarrollo e incluso desarrollados.

Por tal motivo, es importante ofrecer nuevos productos saludables debido a que durante el proceso de la deshidratación concentran los nutrientes como fibras, hidratos de carbono, proteínas y sales minerales; lo cual los convierten en fuentes de vitaminas A y B.

Otras ventajas que proporciona el proceso de deshidratación de frutas son:

1. Facilidad al momento de ser almacenada y transportada.
2. Contiene un alto nivel nutricional y la posibilidad de combinar su consumo con leches, mermeladas, miel, etc.
3. Están libre de grasas perjudiciales para la salud.
4. Es posible conservar la fruta por varios meses sin perder su valor nutricional ni exigir refrigeración.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios estratégico de lanzamiento y comercialización de un bol hecho a base de frutas deshidratadas para su posicionamiento en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los hábitos de consumo de snacks saludables para el conocimiento del nivel de aceptación hacia el producto.
2. Analizar la demanda en la ciudad de Guayaquil para la fundamentación del lanzamiento de "SaluBowl".
3. Determinar la estrategia adecuada para posicionar el producto entre los snacks saludables en la ciudad Guayaquil.
4. Evaluar la viabilidad del proyecto a través de un estudio financiero para la determinación de la factibilidad económica.

1.4. Marco teórico

1.4.1. Alimentación Saludable

La concientización acerca de la alimentación saludable es un tema que se ha trabajado en la mayoría de los países alrededor del mundo teniendo un resultado positivo y logrando que cada vez más personas prefieran el consumo de alimentos saludables, sostenibles y con alto valor nutricional sobre alimentos con un alto contenido de azúcares, sales y grasas saturadas. Por otra parte, debido a la tendencia global de alimentarse mejor, las empresas de snacks han implementado cambios en sus productos para responder de una manera eficiente a las nuevas exigencias de los consumidores, así como a las políticas de los países en los que comercializan sus productos.

El consumo de frutas es parte esencial de una alimentación saludable, pero a menudo se termina omitiendo la ingesta de estos alimentos por la falta de tiempo ligada al estilo de vida que llevan las personas. En este contexto, aparece como alternativa el consumo de snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas.

Según publicaciones de la Universidad SEK de Chile (PROCHILE, 2017), el 80% de los consumidores prefieren snacks naturales y orgánicos, con lo cual se puede reafirmar que las personas están siendo más sensibles en cuanto a sus preferencias en alimentos. Además, de acuerdo con la CEPAL (CEPAL, 2016) el consumo global de frutas deshidratadas alcanzará los 4 millones de toneladas para el año 2020.

1.4.1.1. Snacks saludables

Ecuador no ha sido la excepción en lo que respecta a los cambios en los hábitos de alimentación; dando apertura a la creación de empresas dedicadas a la elaboración de snacks saludables a partir de yuca, papa, plátano, etc., los cuales son principalmente para su comercialización en mercados internacionales como Estados Unidos, España, Canadá y Holanda (PROCHILE, 2017). A pesar, de que la mayor cantidad de los snacks saludables comercializados en el Ecuador provienen de países como Chile, Perú, Colombia, México, España y Estados Unidos, en los últimos años debido al constante crecimiento en la industria de los snacks, la industria nacional de alimentos ha mejorado sus técnicas de elaboración y ha sobresalido en la fabricación de snacks saludables.

Debido a las condiciones edafoclimáticas que posee el Ecuador, así como la productividad, disponibilidad y calidad de la materia prima para la elaboración de snacks saludables, empresas como Wipala y Kuna Pops han aprovechado el crecimiento constante de este mercado creando productos como barras, bites, snacks mixtos, elaborados a partir de frutos y vegetales de producción nacional y brindando como valor agregado, los nutrientes del producto.

En el mercado ecuatoriano también se encuentran los importadores de productos sustitutos de los snacks saludables como Nestlé quien importa sus productos desde la planta en Chile, Kellogg que realiza exportación directa de Colombia a Ecuador y otras empresas con alta presencia en el mercado como Industrias Lácteas Toni, Alicorp Ecuador, entre otras.

1.4.1.2. Marco Legal

En el mes de noviembre del año 2014, fue aprobado el “Reglamento Sanitario Sustitutivo de Alimentos Procesados para el Consumo Humano 5103”, el cual se encuentra vigente en la actualidad, mediante este se instauró el sistema de etiquetado tipo semáforo donde a través del uso de barras de colores rojo, amarillo y verde se indica si el producto es alto, medio o bajo en componentes como grasa, sal o azúcar. Los niveles de la concentración de estos fueron fijados a través de las recomendaciones de la OPS (Díaz A., y otros, 2017).

1.4.2. Conceptos básicos

1.4.2.1. Plan de negocios estratégico

Es una serie de acciones relacionadas entre sí que funciona a su vez como orientación para el inicio o desarrollo de actividades de un negocio con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos. Entre los elementos que este contempla se encuentran el estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero, etc. (Luna González, 2016).

1.4.2.2. Posicionamiento

Es el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en comparación con los demás productos, tiene como finalidad que el producto pueda ser diferenciado y/o asociado con las características que el comprador desea. Se divide en posicionamiento perceptual, el cual se refiere a la concepción mental de los consumidores acerca de un producto y posicionamiento objetivo, que se basa en las características físicas del producto. Sin embargo, para lograr una ventaja competitiva sostenible, el primero se considera más importante (Calderón G., y otros, 2004).

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1. Design Thinking

Se procedió a utilizar la metodología de Design Thinking, debido a que, permitió recopilar información sobre los posibles actores y así proponer una mejor solución al problema principal.

El problema se define como la falta de conocimiento y aprovechamiento de frutas deshidratadas para la elaboración de productos saludables. Se realizaron treinta entrevistas a los actores primarios y secundarios sobre la opinión del problema antes mencionado. Teniendo como actores primarios:

Tabla 2.1 Actores

ACTORES PRIMARIOS	ACTORES SECUNDARIOS
1. Ministerio de Salud Pública	1. Estadísticas y Censos
2. Personas con un estilo de vida apresurado	2. Ministerio de Comercio Exterior
3. Personas que consumen frutas frescas	3. Gobernación
4. Personas que consumen frutas deshidratadas	4. Ministerio de Agricultura
5. Personas que consumen snacks saludables y ultra procesados	5. Ministerio de Educación
7. Empresas dedicadas a la comercialización y exportación de frutas	
6. Nutricionistas	
8. Empresas dedicadas a la elaboración de snacks	

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Entre las entrevistas más relevantes tenemos las siguientes:

- ❖ **Ministerio de Salud Pública:** Se entrevistó a la Dra. Mariana Piguave, Coordinadora Zonal 8, acerca del consumo de frutas frescas y deshidratadas en la ciudad de Guayaquil, quien expresó que existe una tendencia hacia la alimentación saludable. Sin embargo, hay un gran porcentaje de personas que contraen enfermedades debido a la mala alimentación que llevan. Las frutas deshidratadas son altas en valor nutricional, es decir, tienen sus nutrientes concentrados. Sin embargo, somos personas que no estamos

acostumbradas a ingerir o a llevar una dieta saludable, quizás, por cultura. Si el consumo de frutas en Guayaquil no es alto, por ende, el consumo de frutas deshidratadas tampoco lo será.

- ❖ **Ministerio de Comercio Exterior:** Se entrevistó al Ing. Andrés Vítores, encargado de las exportaciones realizadas en Ecuador. Las mayores exportaciones que se realizan son las de frutas y sus diferentes transformaciones. La gran cantidad de los productos realizados a base de frutas deshidratadas se aprovechan para exportación más que para el consumo nacional, debido a la cultura.
- ❖ **Personas que consumen frutas frescas:** Se entrevistaron aleatoriamente a personas en un rango de edad de 16 a 40 años, de diversos estratos económicos y con diferentes ocupaciones, quienes mencionaron que su consumo de frutas frescas se da porque son muy saludables, económicas y son fáciles de adquirir. Adicional, comentaron que, sí han escuchado acerca de las frutas deshidratadas, pero no conocen sus beneficios.
- ❖ **Personas que consumen frutas deshidratadas:** Se entrevistaron a dos personas que consumen frutas deshidratadas y comentaron que las ingieren porque contienen más nutrientes y el mismo sabor que la fruta fresca. Sin embargo, no consideran que en Guayaquil se dé un alto consumo de estas, por su alto precio y su difícil adquisición.
- ❖ **Empresas que elaboran snacks saludables:** Se entrevistó a un representante de la empresa Wipala, dedicada a la elaboración y comercialización de snacks saludables a nivel nacional. Nos comentó, que no existe un alto consumo de snacks saludables en Ecuador, pero que, esta cultura va creciendo y con el tiempo será importante. Además, conocen que se está generando una tendencia acerca de la elaboración de snacks a base de frutas deshidratadas, por lo que tienen en proceso algunos.

Se realizó una lluvia de ideas acerca de las entrevistas, para obtener los insights, que nos permitieron redefinir el problema.

Tabla 2.2 Lluvia de ideas

LLUVIA DE IDEAS	
Falta de cultura	Las frutas frescas son más baratas
Sin conocimiento	Las frutas deshidratadas suelen ser caras
Los deshidratados de mango son los que más se consumen	No conoce acerca de un significado de alimentación integral
Los padres no conocen sobre frutas deshidratadas, por ende, los hijos no consumen	Consumo muy poco de frutas a pesar de saber que es buena para la alimentación
Facilidades para comprar frutas frescas	No está acostumbrada a comer frutas
Tendencia de comer frutas deshidratadas por su alto contenido de nutrientes	Facilidades para exportar frutas deshidratadas, pulpas, etc.
Los snacks los consume con frecuencia moderada	Por lo general lo comen 3 veces al mes
Altas inversiones en frutas	Todos los días consumo fruta
Las frutas frescas se consumen más porque las consiguen hasta en las tiendas	Ha consumido las frutas deshidratadas, pero no sabe los beneficios
Facilidades para comprar frutas frescas	Consume más frutos secos
Existe una tendencia mundial con los deshidratados	Facilidades para comprar frutas frescas
Aún las personas no están acostumbradas a comer frutas deshidratadas	No conocen acerca de las frutas deshidratadas
Las frutas deshidratadas son tendencia en otros países	Sabe que las frutas deshidratadas son buenas para la salud
Muy poco se tiene una tendencia de consumir frutas deshidratadas	Las frutas frescas son más baratas y fáciles de conseguir
El tema de deshidratados está en auge	Las consumiría si supiera sus beneficios
No conocen los beneficios	Consume muy poco las frutas deshidratadas
No conocen acerca de las frutas deshidratadas	Conoce sobre los beneficios
Las personas prefieren consumir snacks que frutas, porque son más baratos	No hay mucha cultura o tendencia orgánica aquí en el mercado
En la costa las frutas no son tan populares	El precio es costoso
Las personas consumen más frutas frescas	Son caras las frutas deshidratadas
Todos los días consumo fruta	Si consumiría en caso de conocer su valor nutricional
Las personas tienden a consumir acerca de 1 o 2 veces por semana las frutas	No existen muchas campañas acerca de las frutas deshidratadas y sus beneficios
Por costumbre consumen frutas	No está acostumbrada a comer frutas
Las frutas más exportadas son piña, mango, uvilla, etc.	Ha escuchado de las frutas deshidratadas, sabe que es algo muy novedoso, pero no conoce sus beneficios
Se dan exportaciones de frutas frescas	Sí consumiría en caso de conocer su valor nutricional

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

A continuación, se presentan los insights obtenidos:

Tabla 2.3 Insights

INSIGHTS
1. Por la cultura
2. Desconocimiento de los beneficios de las frutas deshidratadas
3. Desconocimiento de las frutas deshidratadas
4. Desconocimiento de la alimentación saludable
5. Preferencia por los snacks
6. Consumo de frutas en la costa no es alto
7. Consumo de frutas poco frecuente
8. Las frutas deshidratadas en su mayoría son exportadas
9. El consumo de frutas deshidratadas es tendencia en otros países
10. Algunas frutas deshidratadas tienen azúcar añadida
11. Las frutas deshidratadas tienen un precio mayor que las frutas frescas
12. Los snacks saludables no son fáciles de encontrar en tiendas
13. Las frutas deshidratadas no se consiguen en las tiendas
14. Facilidades al momento de comprar frutas frescas
15. Percepción como frutos secos

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

2.2. Metodología del Análisis Estratégico

2.2.1. Ambiente Externo

2.2.1.1. Análisis del Macroentorno

2.2.1.1.1. Entorno Político

Ecuador es un país que maneja una forma de gobierno democrática. Actualmente, se encuentra liderado por el mandatario Lic. Lenín Moreno, mismo que asumió la presidencia el 24 de mayo del año 2017. Su sistema político cuenta con elecciones cada cuatro años, el sufragio es obligatorio para los mayores de 18 años, y opcional para las personas entre 16 y 18 años, así

como también, para las personas consideradas en la tercera edad (mayores de 65 años), está regido por una Asamblea Nacional. Este sistema democrático tuvo origen en 1979.

2.2.1.1.2. Entorno Económico

En cuanto al aspecto económico de Ecuador, se tiene que es un país que maneja la moneda del dólar estadounidense, misma que; fue reemplazada por el sucre en el año 2000, tras haber tenido una de las crisis más grandes del país denominada “Feriado Bancario”. De acuerdo al INEC, Ecuador tuvo un PIB aproximado en el año 2017 de 100.000 millones de dólares, y una renta per cápita de aproximadamente 5.996 dólares. Cerró su año fiscal del 2017 con una tasa de inflación del -0,20% y con una del 4,6% de desempleo. Ecuador cuenta con una deuda externa del año 2017 de aproximadamente 61.000 millones de dólares y el petróleo se considera su mayor fuente de ingreso.

2.2.1.1.3. Entorno Social

En lo social, se puede observar que en Ecuador se definen cuatro tipos de clases sociales de acuerdo al INEC.

Tabla 2.4 Clases sociales en el Ecuador

Aspectos/Clases	A	B	C	D
Acceso a la tecnología	Sí	Sí	No	No
Bienes inmuebles	Sí	Sí	Sí	No
Educación Superior(jefe del hogar)	Sí	No	No	No
Servicios Básicos	Sí	Sí	Sí	No
Internet	Sí	Sí	No	No

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

La canasta básica se determinó en \$712,66 para el año 2018, debido a que la inflación anual con respecto a los precios alcanzó el 0,23%. Además, se tuvo un ingreso mensual por familia de \$720,53 según datos del INEC. (El Telégrafo, 2018).

2.2.1.1.4. Entorno Tecnológico

En Ecuador, se está implementado el uso de máquinas industriales para la optimización del proceso de producción. Sin embargo, es necesario aprovechar la energía solar y así poder disminuir los costos que se generarían al utilizar máquinas industriales, para estos procesos se requiere importar tecnología extranjera eficiente, por lo cual, se han establecido contratos con empresas chinas para la disminución en los costos de importación.

2.2.1.2. Análisis del Microentorno

A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter se pudo analizar la industria en la que se desarrollará la idea de negocio.

2.2.1.2.1. Poder de negociación de los proveedores

El Ecuador es un país que debido a sus condiciones edafoclimáticas cuenta con la ventaja de producir una gran variedad de frutas alrededor de todo el año, por lo cual existe un número considerable de productores y comercializadores de estas, dando como resultado una oferta significativa de la materia prima en el mercado. Por otra parte, los proveedores de yogurt natural tienen una oferta más limitada por lo cual aumenta su poder de negociación.

Tomando en cuenta estos factores, se considera que el poder de negociación de los proveedores para la elaboración del producto es medio, ya que no pueden permitirse manipular los precios debido al número de competidores, al grado de diferenciación casi nulo en este tipo de productos y a las regulaciones que pueden ser implementadas por el Estado.

2.2.1.2.2. Poder de negociación de los clientes

Para poder realizar el análisis respecto al poder de negociación de los clientes se consideraron variables como el nivel de concentración de consumidores y la diferenciación de los productos sustitutos.

Debido a las tendencias de alimentación saludable nos encontramos con un mercado en crecimiento, al tratarse de un producto diferenciado y tomando en cuenta que la mayoría de los productos ofrecidos en el mercado son importados

por lo cual existe poca variedad y su precio es un poco elevado. Por lo tanto, se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo.

2.2.1.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

En la industria de los snacks, los costos de entrada dependen del tipo de elaboración que necesite el producto, la inversión en infraestructura y costos de investigación y desarrollo. (Centro de Investigación y Desarrollo del Alimento Funcional, 2014). Además, las empresas que ya se encuentran posicionadas en el mercado podrían aprovechar su ventaja en costos debido a economías de escala y experiencia para lanzar al mercado un producto más saludable. Por todo esto, se puede considerar que la amenaza de nuevos entrantes tiene un nivel medio.

2.2.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

La mayor amenaza en lo que respecta a productos sustitutos son las frutas en su estado natural debido a su accesibilidad, precio y buena calidad. Adicionalmente, se consideran como sustitutos las frutas deshidratadas, los snacks de vegetales, los frutos secos y por último los snacks regulares. Sin embargo, tanto las frutas deshidratadas como frutos secos tienen un precio más elevado y menor variedad que el producto diseñado, en cuanto a los snacks regulares su valor nutricional es bajo en comparación al de un snack saludable. Por lo cual, se considera un nivel medio de amenaza de productos sustitutos.

2.2.1.2.5. Rivalidad entre los competidores

Para llevar a cabo el análisis de la rivalidad entre los competidores mencionamos algunos de los más importantes a continuación:

❖ Competencia Directa

WIPALA HEALTHY SNACKS: presente a nivel internacional, comercializando sus productos, entre ellos barras energéticas, snacks de banana, chía y quinua a través de supermercados, cafeterías, Duty free y Amazon. (Connect Americas, 2014)

LIVE KUNA: es una empresa dedicada a la elaboración de snacks que han sido certificados como orgánicos, veganos, libres de gluten, entre otros. Su producto más reconocido es Kuna Pops y es comercializado en varios países como Ecuador, Chile, República Dominicana, Canadá, Estados Unidos, Panamá y Trinidad y Tobago. (Kuna, 2016).

NATURE'S HEART: es la marca insignia de la empresa Terrafertil, la cual fue recientemente adquirida por Nestlé, entre sus productos se encuentran leche de almendras, leche de coco, mezcla de frutos secos, cereales, etc. (Nature's Heart, 2019).

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE FRUTAS DESHIDRATADAS: Entre estas empresas encontramos Frankie's Snacks Deshidratados, MagniFrutis, son pequeñas empresas que se dedican a la comercialización a nivel nacional.

❖ **Competencia Indirecta**

EMPRESAS QUE ELABORAN SNACKS REGULARES: Entre estas encontramos a Inalecsa, Frito Lay Ecuador S.A., CarliSnacks Cía. Ltda., las cuales tienen una gran participación en la industria de los snacks a nivel nacional.

EMPRESAS QUE ELABORAN LÁCTEOS CON CEREALES: Entre estas encontramos a Tonisa S.A., Alpina, Kiosko, entre otras.

Dentro de las empresas consideradas como competencia indirecta existe un alto grado de rivalidad. No obstante, debido a que las empresas tomadas como competencia directa están enfocadas en mercados internacionales su grado de rivalidad no sería tan alto.

2.2.2. Ambiente Interno

Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor de Michael Porter permite identificar y descomponer las actividades generadoras de valor a través de todo el proceso, por lo cual se implementó este análisis para este proyecto.

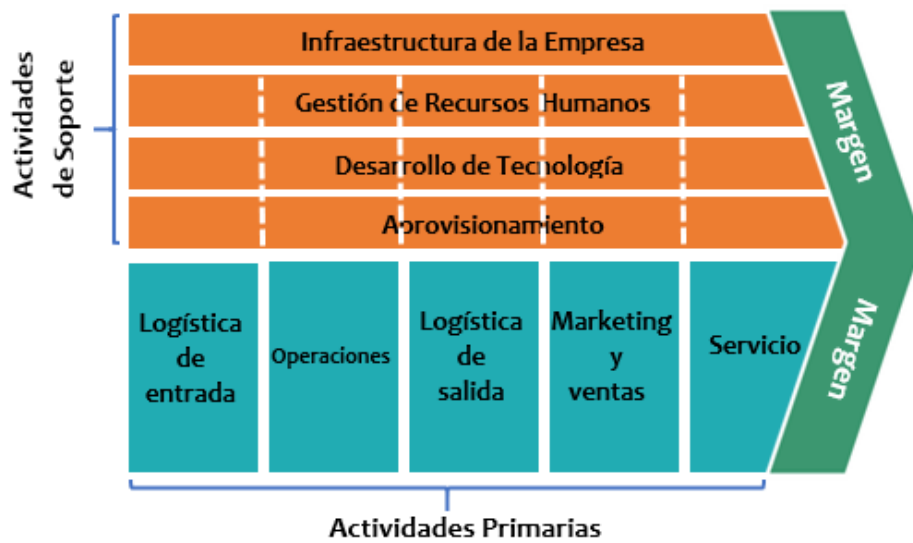


Figura 2.1 Cadena de Valor de Porter

Fuente: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

2.2.2.1. Actividades primarias

Tabla 2.5 Detalle de Actividades Primarias

ACTIVIDADES PRIMARIAS
<p>Logística de entrada o interna: Negociación con proveedores de materias primas (frutas frescas, frutos secos), envases, controles de calidad de las frutas compradas.</p>
<p>Operaciones: Control de inventario, deshidratación de frutas, mezcla de frutas, envasado, empaquetado, etiquetado, mantenimiento.</p>
<p>Logística de salida o externa: negociación con distribuidores, despachos, distribución, entregas a mayoristas y minoristas, controles de entrega.</p>
<p>Marketing y ventas: Página web, publicidad a través de redes sociales, publicidad por medio de organizaciones que apoyen los emprendimientos, promociones.</p>
<p>Servicio: Línea de reclamos y sugerencias.</p>

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

2.2.2.2. Actividades secundarias

Tabla 2.6 Detalle de Actividades Secundarias

ACTIVIDADES SECUNDARIAS
<p>Infraestructura: servicios legales, certificaciones sanitarias y de calidad del producto, operaciones financieras.</p>
<p>Gestión de recursos humanos: contratación y entrenamiento del personal para elaboración del producto, contratación de personal para el diseño de la etiqueta, personal para despacho, personal administrativo, personal de control de calidad en los procesos de fabricación.</p>
<p>Desarrollo de tecnología: Implementación de máquinas deshidratadoras de frutas que funcionen con energía solar, investigación, diseño y desarrollo del producto, marca del producto.</p>
<p>Aprovisionamiento: Control de inventario de materias primas, pedidos a proveedores, políticas de compra, plazos de pago.</p>

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

2.2.2.3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas

- ❖ Aprovisionamiento: Control de inventario de materias primas, pedidos a proveedores, políticas de compra, plazos de pago.
- ❖ Producto saludable que puede ser consumido por todas las personas sin ningún tipo de restricciones.
- ❖ Uso de maquinaria que permite reducir los costos de producción.
- ❖ Precio competitivo en el mercado de snacks saludables.
- ❖ Bajos costos para la adquisición de materia prima.

Oportunidades

- ❖ Existe una tendencia hacia la alimentación saludable.
- ❖ Mercado de snacks saludables en crecimiento.
- ❖ Apoyo de instituciones de desarrollo de emprendimientos.
- ❖ La materia prima es de fácil adquisición dentro del territorio ecuatoriano.

Debilidades

- ❖ Bajo recursos económicos al iniciar el negocio.
- ❖ Falta de recursos para I+D
- ❖ Experiencia nula en el mercado.

Amenazas

- ❖ Marcas con experiencia y posicionamiento en el mercado.
- ❖ Empresas con economías de escala pueden sacar un producto similar a menor precio.
- ❖ Presencia de varios productos sustitutos en el mercado.
- ❖ Falta de conocimiento acerca de los beneficios de los frutos deshidratados.

2.3. Metodología de la Investigación de Mercado

2.3.1. Identificación del problema

2.3.1.1. Problema de decisión gerencial

¿Cuál es la viabilidad de introducir al mercado de frutas deshidratadas un bol hecho a base de éstas con la finalidad de incrementar el consumo saludable en la ciudad de Guayaquil?

2.3.1.2. Problema de investigación de mercados

Determinar el grado de aceptación del consumidor final acerca de un snack saludable, con el propósito de analizar la posibilidad de comercialización de un bol hecho a base de frutas deshidratadas en la ciudad de Guayaquil.

2.3.2. Objetivos de la Investigación de Mercados

1. Determinar el grado de conocimiento que tienen las personas acerca de las frutas deshidratadas y sus beneficios.
 - a) Conocer el grado de interés de las personas sobre el consumo de un snack saludable hecho a base de frutas deshidratadas.
 - b) Identificar los distintos procesos de deshidratación que utilizan en Ecuador para la elaboración de snack saludables deshidratados.

2. Analizar los hábitos de consumo de frutas frescas, deshidratadas, snacks naturales y snacks saludables en la ciudad de Guayaquil.
 - a) Determinar la frecuencia de compra de frutas frescas, deshidratadas, snacks saludables y snacks naturales.
 - b) Identificar las principales variables que los ciudadanos de Guayaquil tienen en cuenta, al momento de comprar frutas o snacks saludables.

3. Evaluar la opinión de los habitantes de Guayaquil, acerca de la propuesta de un bol hecho a base de frutas deshidratadas.
 - a) Conocer si estarían dispuestos a adquirir el bol hecho a base de frutas deshidratadas.

- b) Interpretar la información otorgada por los consumidores para crear un bol acorde a sus preferencias y gustos.
4. Puntualizar los medios de comunicación que más utilizan los consumidores de la ciudad de Guayaquil, para determinar las mejores fuentes de difusión sobre el producto y sus características.
- a) Conocer las redes sociales más utilizadas por los consumidores.
 - b) Conocer los otros tipos de canales de comunicación que prefieren los consumidores.

2.3.3. Formulación del Diseño de la Investigación

El presente trabajo, utiliza una investigación descriptiva, en la cual se pretende tener información acerca de la aceptación por parte de los habitantes de Guayaquil de un producto saludable y sus frecuencias de compra. Lo cual nos lleva a recopilar información acerca de sus gustos y preferencias, y definir el mercado objetivo a estudiar. La encuesta contiene veinte preguntas, mismas que se dividen en las siguientes cinco secciones. El detalle de cada pregunta se encuentra ubicado en el Anexo B.

1. Cultura alimenticia: Esta sección tiene como finalidad descubrir que conocen los consumidores acerca de una alimentación saludable y los beneficios de llevar una.
2. Hábitos de consumo: Permitirá identificar los principales snacks que consumen las personas de la ciudad de Guayaquil y su frecuencia de compra.
3. Diseño del producto: Identificar el empaque, tamaño, colores y mix de frutas deshidratadas que son preferidas por los potenciales consumidores.
4. Medios de Comunicación: Conocer cuáles son los medios que más utilizan y prefieren los consumidores, así como también su frecuencia de uso.
5. Datos demográficos: Identificar el género, edad, lugar de residencia y nivel educativo.

A continuación, se muestra una tabla con las variables más relevantes a considerar en las encuestas.

Tabla 2.7 Variables de la encuesta

VARIABLES	DETALLES	TIPO DE ESCALA
Edad	16 - 20 años	Intervalo
	21 - 24 años	
	25 - 29 años	
	Más de 29 años	
Género	Femenino	Nominal
	Masculino	
Frecuencia de consumo de snacks	Una vez a la semana	Nominal
	Más de una vez a la semana	
	Una vez al día	
	Más de una vez al día	
	Una vez al mes	
	Más de una vez al mes	
	No consume	
Consumo de snacks	Doritos	Razón
	Papas	
	Galletas	
	Barras Energéticas	
	Frutas	
	Frutos Deshidratados	
	Frutos Secos	
	Snacks Orgánicos	
	Snacks Caseros	
Presentación del empaque	150gr	Intervalo
	200gr	
	300gr	
Precios Recomendados	\$2,00 - \$2,50	Nominal
	\$2,51 - \$3,00	
	Más de \$3,00	
Lugares de compra sugeridos	Supermercados	Nominal
	Minimarkets	
	Tiendas de barrio	
	Gasolineras	
	Centros Comerciales	

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

2.3.4. Diseño Muestral

2.3.4.1. Definición de la Población Meta

Como elemento de estudio se decidió considerar a la población de la ciudad de Guayaquil que comprenda las edades entre 20 y 40 años, debido a que este grupo de personas cuenta con el poder adquisitivo para adquirir el producto además de ser consumidores de snacks y, preocuparse por mejorar su alimentación.

2.3.4.2. Determinación del Marco Muestral

Según información obtenida a través del INEC en el sector urbano de Guayaquil habitan 1.985.379 personas, de las cuales se consideraron las comprendidas entre las edades de 20 y 40 años quienes tienen mayor concientización acerca del consumo de snacks saludables y el poder adquisitivo para realizar la compra.

Tabla 2.8 Datos de la población meta

Género	Población Total	Entre 20 - 40 años
Hombres	970.662	289.756
Mujeres	1.014.717	307.968
Total	1.985.379	597.724

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez V.

2.3.4.3. Selección de la técnica de muestreo

En este proyecto se utilizó el muestreo probabilístico debido a que en el marco muestral determinado cada elemento de la población posee la misma probabilidad de que sea seleccionado (Anderson, Sweeney, & Williams, 2008). Además, se decidió estratificar la muestra, debido a que la población de estudio cuenta con poder adquisitivo y concientización por los alimentos saludables, para realizar la selección de la muestra, se consideró como una variable de importancia a la edad. Este muestreo nos permitió clasificar a la población en estratos mutuamente excluyentes según una variedad de características (Lind, Marchal, & Wathen, 2008).

2.3.4.4. Definición del tamaño de la muestra

Acorde a la técnica de muestreo seleccionada y a través de la fórmula para calcular el tamaño de la muestra de una población finita, el resultado obtenido para el número de encuestas fue de 384, sin embargo, se logró encuestar a 487 personas.

(2.1)

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N: Población total

Z: 1.96, con un 95% de nivel de confianza

P: probabilidad de éxito

Q: (1-p), probabilidad de fracaso

D: precisión (error máximo permitido 5%)

2.4. Metodología del Análisis Financiero

2.4.1. Horizonte del proyecto

A través del estudio financiero se pudo realizar una evaluación cuantitativa de la inversión, costos, ingresos y egresos del proyecto. La información recopilada por medio del estudio de mercado fue utilizada para realizar la estimación de la demanda para un periodo de 5 años. Además, se usaron herramientas como flujo de caja, VAN, TIR, punto de equilibrio y análisis de sensibilidad que permitieron determinar la rentabilidad del proyecto.

2.4.2. Financiamiento del proyecto

El financiamiento constituye una de las partes más relevantes del proyecto debido a que determina cómo la empresa obtiene los recursos monetarios para dar inicio o realizar una reestructuración en sus actividades comerciales. Para fines de financiamiento, este proyecto utilizará capital propio.

2.4.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR permite medir la viabilidad de un negocio al determina la rentabilidad de los ingresos y egresos de una inversión (Torres, 2016). En este proyecto, se encontró la tasa de retorno usando el Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM, siglas en inglés).

2.4.4. Valor Actual Neto (VAN)

Es indicador financiero utilizado como criterio de inversión, el cual trae todos los flujos de ingresos y egresos al momento presente descontándolos a un interés determinado. Realizada esta operación si el VAN tiende a positivo, se dice que el proyecto generará beneficios (Economipedia, 2017).

2.4.5. Análisis de sensibilidad

Es un método financiero que permite tomar decisiones de acuerdo a los riesgos que se puedan presentar en diferentes escenarios. Para aplicar este análisis se debe identificar los posibles escenarios de un proyecto o inversión (ABC Finanzas, 2018). En el estudio de viabilidad del proyecto se utilizaron como posibles escenarios los siguientes: pesimista, probable y optimista.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1. Redefinición del problema

Una vez realizadas las 30 entrevistas tanto a los actores primarios como secundarios, se elaboraron los mapas de empatía y experiencia, para obtener opiniones acerca del tema planteado. Además, se ejecutaron 487 encuestas para determinar la aceptación del producto. Se logró establecer que el problema a más de lo tratado en el capítulo inicial también tenía los siguientes aspectos:

Tabla 3.1 Insights Reagrupados

INSIGHTS	REAGRUPACIÓN
1. Por la cultura 2. Desconocimiento de los beneficios de las frutas deshidratadas 3. Desconocimiento de las frutas deshidratadas	Desconocimiento de las frutas deshidratadas y sus beneficios debido a la cultura
4. Desconocimiento de la alimentación saludable 5. Preferencia por los snacks	Desconocimiento de una alimentación saludable lo que lleva a un alto consumo y preferencia por los snacks regulares
6. Consumo de frutas en la costa no es alto 7. Consumo de frutas poco frecuente	Consumo bajo de frutas en la región costa
8. Las frutas deshidratadas en su mayoría son exportadas 9. El consumo de frutas deshidratadas es tendencia en otros países	Las frutas deshidratadas en su mayoría son exportadas debido a que el consumo de esta es tendencia en otros países
10. Algunas frutas deshidratadas tienen azúcar añadida 11. Las frutas deshidratadas tienen un precio mayor que las frutas frescas	Alto precio de las frutas deshidratadas debido al proceso de transformación por el que pasan
12. Los snacks saludables no son fáciles de encontrar en tiendas 13. Las frutas deshidratadas no se consiguen en las tiendas 14. Facilidades al momento de comprar frutas frescas	Las frutas deshidratadas y los snacks saludables no se consiguen con facilidad en tiendas al contrario de las frutas frescas
15. Percepción como frutos secos	Percepción de las frutas deshidratadas como frutos secos

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

Tabla 3.2 Redefinición del problema

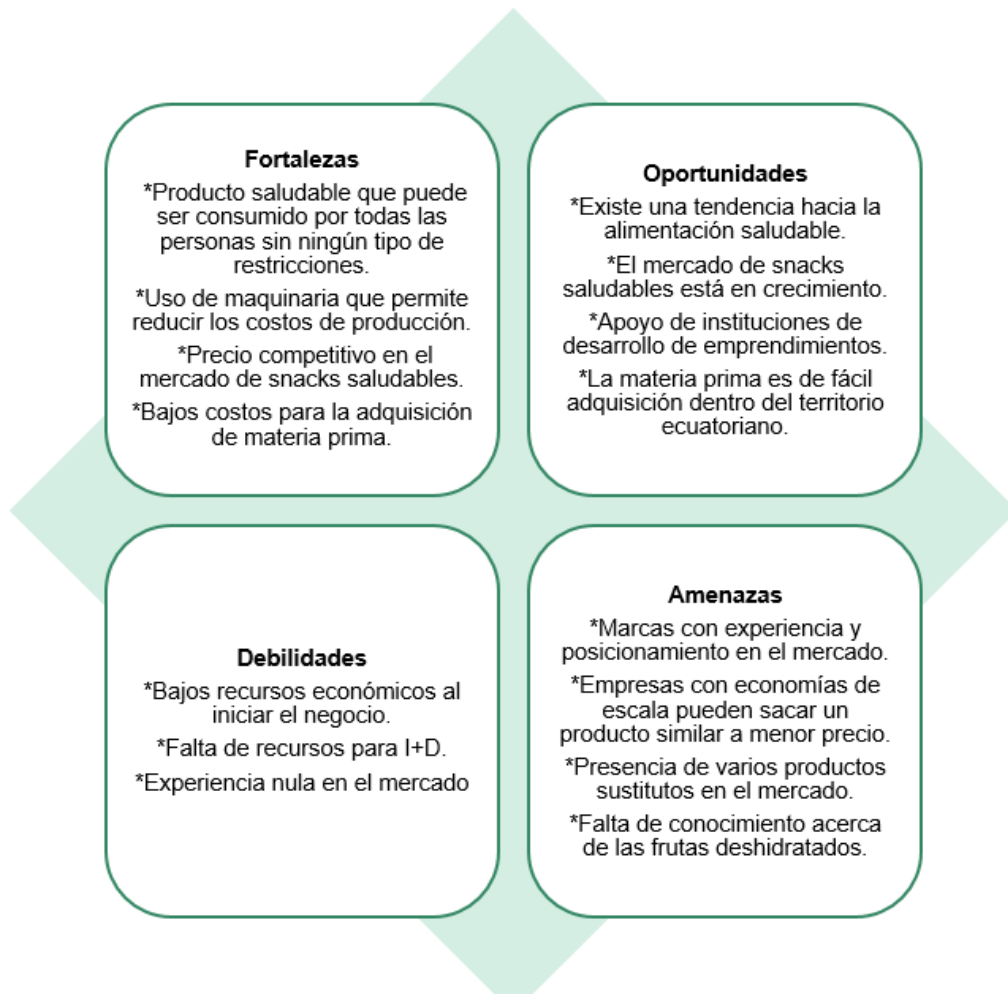
Problema inicial	Problema final
Falta de conocimiento de las frutas deshidratadas y sus beneficios en la ciudad de Guayaquil.	Falta de conocimiento y aprovechamiento de frutas deshidratadas para la elaboración de snacks saludables en la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

3.2. Análisis del Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

A través del análisis obtenido en el estudio de mercado, se logró identificar el FODA que posee el proyecto, tal como se lo muestra a continuación:

Gráfico 3.1 Matriz FODA



Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez V.

Estrategia de Min-Max: Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades

- ❖ Como se trata de una empresa nueva en el mercado posee bajos recursos de financiamiento. Sin embargo, se pretende aprovechar las oportunidades que brindan las instituciones de apoyo a emprendimientos tales como: fondos, acceso a redes de contacto, entre otras, para conseguir un mejor desarrollo del proyecto.
- ❖ Debido a la experiencia nula en el mercado, los consumidores no poseen conocimiento acerca del producto, esto se disminuirá ofreciendo muestras gratis del mismo en varios puntos de distribución, además, se ejecutará concursos a través de las redes sociales y publicidad en diferentes medios.

Estrategias Max-Min: Utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas

- ❖ El producto fue diseñado como una alternativa de snack saludable que puede ser consumido por personas de 20 a 40 años sin ninguna restricción, se trata de un snack nuevo y diferenciado, al presentar en un bol la combinación de frutas deshidratadas con otros elementos como el yogurt, los cereales y la miel. Resaltando esta fortaleza se reducirá la ventaja de las marcas con experiencia y posicionamiento en el mercado mediante esta y otras características como su empaque 100% reciclable, el cual evita una mayor contaminación del medio ambiente.
- ❖ Considerando la presencia de varios productos sustitutos, tanto directos como indirectos en el mercado, se pretende disminuir la amenaza de estos, no sólo mediante las características de diferenciación sino además logrando que el snack posea un precio competitivo de \$2,95 mientras que el precio promedio del mercado es de \$3,50. Lo cual se conseguirá a través del uso de maquinarias que permitirán mejorar el proceso de producción y así reducir costos de elaboración.

3.2.1. Estrategias Corporativas Por Implementar

❖ Estrategia de crecimiento

Tener participación en el mercado de snacks saludables. Con el propósito de lograr el objetivo se dará conocer el beneficio de consumir frutas deshidratadas como la concentración de vitaminas y minerales, y de otros elementos que se combinan en el producto, incluyendo las características del envase (bol) a través de las campañas publicitarias en redes sociales y eventos de lanzamiento.

3.2.2. Estrategias de Negocios Por Implementar

❖ Liderazgo en costos y diferenciación integrada

El producto se diferencia de los snacks actualmente disponibles en el mercado por su presentación en un bol que combina varios elementos como: frutas deshidratadas, cereales, yogurt y miel. Además, se logrará una mayor captación del mercado a través de la colocación de este a un precio accesible y competitivo para los consumidores \$2,95 mientras el precio promedio de los demás productos es de \$3,50.

3.3. Análisis de Mercado

3.3.1. Marketing MIX

3.3.1.1. Producto

Se lanzará un producto llamado “SaluBowl” al mercado, el cual consistirá en un bol hecho a base de frutas deshidratadas. Su empaque será 100% reciclable, lo que significa que sufre una degradación más ágil y con lo que favorecerá al medio ambiente.

De acuerdo a la investigación de mercado, se pudo determinar que los potenciales clientes se encuentran en el rango de edades de 25 a 29 años con un 40,25%, y más de 29 años con un 26,08%; por lo cual, SaluBowl define su mercado objetivo desde los 25 años en adelante.

Descripción del producto

SaluFruit S.A ofrecerá al mercado un producto nuevo y diferenciado, hecho a base de frutas deshidratadas “SaluBowl”, mismo que tuvo su comercialización en la ciudad de Guayaquil a un precio competitivo en el mercado. La diferenciación del producto se basa en que, al deshidratar las frutas los nutrientes como fibras, hidratos de carbono, proteínas y sales minerales se concentran y se aprovechan un 99% más que al comerlas frescas.

De acuerdo a la investigación de mercado, SaluBowl contará con una presentación de 300gr en envase reciclable y las frutas deshidratadas que incluirá el bol son mangos, duraznos y fresas. Adicional, se tendrá una mezcla con otros productos como cereales, miel de abeja y yogurt natural. A continuación, se presenta el logotipo de la marca, y; en anexos se podrá encontrar el diseño del bol, etiqueta y envase.

El logotipo de SaluBowl está compuesto por lo siguiente:

- ❖ Colores: Se escogió el color verde, porque representa lo natural y saludable del bol de frutas deshidratadas.
- ❖ Nombre: “SaluBowl” es una combinación de dos palabras:
- ❖ Salu, término para referirse a Salud y,
- ❖ Bowl, término que en su traducción al español significa bol y es conocido como un envase para combinar ingredientes.
- ❖ Imagen: Representa la combinación de frutas que ofrecerá el bol.

Etiquetado del producto

El etiquetado del producto se llevará a cabo de acuerdo a las normativas establecidas por el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022, incluyendo el sistema gráfico del semáforo alimenticio con barras horizontales de colores rojo, amarillo y verde con las frases de “Alto en...”, “Medio en...” y “Bajo en...” según los niveles de concentración de los componentes; para la comparación del contenido en el caso del yogurt se realizará el cálculo en mililitros. A continuación, se muestra la tabla con los valores determinados.

Tabla 3.3 Contenido de componentes y concentraciones permitidas

Nivel/Componentes	Concentración "Baja"	Concentración "Media"	Concentración "Alta"
Grasas Totales	Menor o igual a 3 gramos en 100 gramos	Mayor a 3 y menor a 20 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 20 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 1,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 1,5 y menor a 10 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 10 gramos en 100 mililitros
Azúcares	Menor o igual a 5 gramos en 100 gramos	Mayor a 5 y menor a 15 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 15 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 2,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 2,5 y menor a 7,5 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 7,5 gramos en 100 mililitros
Sal (sodio) (Sustituido por el Art.3 del Acdo. 00004832, R.O. 237-S, 2-V-2014)	Menor o igual a 120 miligramos de sodio en 200 gramos	Mayor a 120 y menor a 600 miligramos de sodio en 100 gramos.	Igual o mayor a 600 miligramos de sodio en 100 gramos
	Menor o igual a 120 miligramos de sodio en 100 mililitros	Mayor a 120 y menor a 600 miligramos de sodio en 100 mililitros	Igual o mayor a 600 miligramos de sodio en 100 mililitros

Fuente: Control Sanitario del Ecuador
Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez



Figura 3.1 Logotipo

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

3.3.1.2. Precio

SaluFruit, definió el precio del bol teniendo en cuenta los costos de fabricación y compra de materiales. Considerando que el precio preferido para el bol de 200gr, de acuerdo a la investigación de mercado, estuvo entre \$2.00 y \$2.50, este se estableció en \$2,95 para el bol de 300gr debido al proceso de deshidratación.

3.3.1.3. Plaza

SaluFruit consideró a los:

❖ Intermediarios:

Mayoristas, mediante los supermercados.

Minoristas, mediante Minimarkets y tiendas en centros comerciales.

❖ Cobertura:

El producto se distribuirá en la ciudad de Guayaquil.

❖ Ubicación:

SaluFruit tendrá sus instalaciones en el cantón Durán- Recreo 2da etapa, frente a farmacias económicas.

3.3.1.4. Promoción

SaluFruit dará a conocer su producto mediante redes sociales, según la investigación muestra que Facebook con un 61,36% e Instagram con un 5,91%, son las más preferidas y usadas por los posibles compradores.

Asimismo, se procederá a crear una página web (www.salufruit.com.ec), que estará siempre disponible y así los potenciales clientes podrán conocer acerca del producto, características y promociones.

Una de las promociones más importante que realizará SaluFruit, será crear una alianza con la tienda de ropa e implementos deportivos Adidas Ecuador y, estará dirigida al segmento de personas que adquieren estos productos con frecuencia. La promoción consistirá en regalar un bol por la adquisición de cualquier artículo.

ADIDAS PREMIA TU FIDELIDAD...

Lleva gratis!!!!

Por la compra de cualquier artículo
en nuestras tiendas, recibe gratis un
Bowl de SaluFruit

**Promoción válida desde Febrero 2019 por
tiempo limitado!**

Aplica sólo para la ciudad de Guayaquil, para más
información visitar la página de Adidas Ecuador o SaluFruit (
www.salufruit.com.ec)



Figura 3.2 Flyer de Promoción con Adidas Ecuador

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

Se realizarán concursos a través de las redes sociales y página de la empresa. A continuación, se presenta un calendario del primer año de promoción de SaluBowl:

Tabla 3.4 Actividades de Promoción y Publicidad

Actividades/ Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
Actividad 1	■											
Actividad 2	■	■	■									
Actividad 3				■	■	■	■					
Actividad 4		■	■	■	■							
Actividad 5								■	■			
Actividad 6								■			■	
Actividad 7										■	■	■
Actividad 8												■
Actividad 9								■				

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

Tabla 3.5 Detalle de actividades

DETALLE DE ACTIVIDADES	
Actividad 1	El lanzamiento del producto y el posicionamiento de la marca, mediante publicidad en redes sociales y actividades de relaciones públicas como eventos en todos los puntos de venta de SaluBowl. Esta actividad se dio durante todo el mes de enero.
Actividad 2	Disminuir el bol a la mitad del precio original los días martes y jueves de la semana, y fue válida en todos los puntos de venta del producto. Esta actividad será realizó durante enero, febrero y marzo.
Actividad 3	Realización de concursos mediante las redes sociales como Facebook e Instagram. Esta actividad se ejecutó durante los meses de abril, mayo, junio y julio.
Actividad 4	Alianza con Adidas Ecuador para regalar bols por la compra de artículos de la marca antes mencionada. Esta actividad se realizó durante los meses de febrero, marzo, abril y mayo.
Actividad 5	Visita a las distintas universidades de la ciudad de Guayaquil y diferentes centros de venta de productos saludables para promocionar SaluBowl. Actividad que se dio durante los meses de agosto y septiembre.
Actividad 6	Participación en ferias nacionales e internacionales, para dar a conocer a SaluBowl. Esta actividad que se trabajó durante los meses de agosto y noviembre.
Actividad 7	Otorgar la promoción de 2x1, es decir; por la compra de dos bols paga solo uno, y estuvo disponible en todos los centros de venta del producto, los días domingos de la semana. Se realizó durante los meses de octubre, noviembre y diciembre.
Actividad 8	Degustación gratuita del bol en todos los puntos de venta los días sábados. Esta actividad se realizó en el mes de diciembre.
Actividad 9	Realización de un evento gratuito en el hotel Oro Verde para promocionar el bol. Esta actividad se ejecutó en el mes de agosto.

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

En las redes sociales como Facebook e Instagram, se realizaron publicidades acerca del producto y de todos los eventos que SaluFruit ejecutó, por lo cual; se muestra a continuación un prototipo de la publicidad:



Figura 3.3 Publicidad para redes sociales

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

SaluFruit realizó sus publicaciones acerca del producto y sus promociones todos los días de la semana. A continuación, se muestra el cronograma de uso de las redes sociales:

Tabla 3.6 Cronograma de actividades

Redes sociales/ Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Facebook	-Fotos y en vivo del lanzamiento de la marca y publicaciones de lo que se realizará en los próximos días y meses.	-Fotos de las promociones de Martes y Jueves a mitad de precio en todos los puntos de venta del producto.	-Fotos de las promociones de Martes y Jueves a mitad de precio en todos los puntos de venta del producto.	-Fotos de los concursos y ganadores -Fotos de las promociones con Adidas Ecuador	-Fotos de los concursos y ganadores -Fotos de las promociones con Adidas Ecuador.	-Fotos de los concursos y ganadores.	-Fotos de los concursos y ganadores.	- Fotos de las visitas a las universidades de Guayaquil y diferentes centros de venta de productos saludables	- Fotos de las visitas a las universidades de Guayaquil y diferentes centros de venta de productos saludables.	-Fotos de la promoción de 2x1 en todos los puntos de ventas.	-Fotos y en vivo de participación en ferias -Fotos de la promoción de 2x1 en todos los puntos de ventas.	-Fotos de la promoción de 2x1 en todos los puntos de ventas - Fotos de la degustación gratuita del producto en todos los puntos de venta.
Instagram	-Fotos de las promociones de Martes y Jueves a mitad de precio en todos los puntos de venta del producto.	-Fotos del convenio y promociones con Adidas Ecuador.	- Fotos de las promociones con Adidas Ecuador.	-Fotos e historias en vivo del evento gratuito en el hotel Oro Verde para promocionar SaluBowl.				-Fotos y en vivo de participación en ferias -Foto y en vivo del evento gratuito en el Hotel Oro Verde para promocionar el producto.				

Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

3.4. Análisis Financiero

3.4.1. Inversión y Costos

La inversión inicial está constituida por la compra de maquinaria necesaria para el proceso de producción, muebles y enseres, gastos de constitución, capital de trabajo y permisos de operación. Entre los costos fijos están los costos de arriendo del local, sueldos del personal operativo y administrativo, el costo de servicios básicos e internet y publicidad. En lo que respecta a costos variables, están constituidos por los costos de compra de materia prima. En el anexo E se puede encontrar la inversión y costos detallados.

3.4.2. Detalle de Ingresos y Punto de Equilibrio

Los ingresos se obtuvieron de acuerdo al precio estimado de venta de cada unidad del producto, el cual fue establecido en \$2,95. Este valor se encontró dentro del rango de precios de los snacks saludables que son ofrecidos en el mercado, por lo cual se logró un precio competitivo además de las características que brindan valor agregado al producto.

Tabla 3.7 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio en unidades	
2690	Mensual
32286	Anual

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

3.4.3. Proyección de la Demanda Mensual

Con el objetivo de realizar una proyección de las ventas en unidades que podría alcanzar el producto, se elaboró la estimación de la demanda mensual y anual. Teniendo en cuenta que, en el año 2016, el crecimiento en el sector de productos alimenticios tuvo una tasa del 16% anual (Revista Ekos, 2018). Además, la empresa comparable TONISA S.A mediante información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros tuvo un crecimiento promedio en 5 años (2010-2015) de 7,46%, para SaluFruit debido a que es nueva en el mercado, se consideró una tasa de crecimiento anual de 3,46% y mensual un 0,6%.

Evolución y participación en el PIB sector industrias alimentos y bebidas

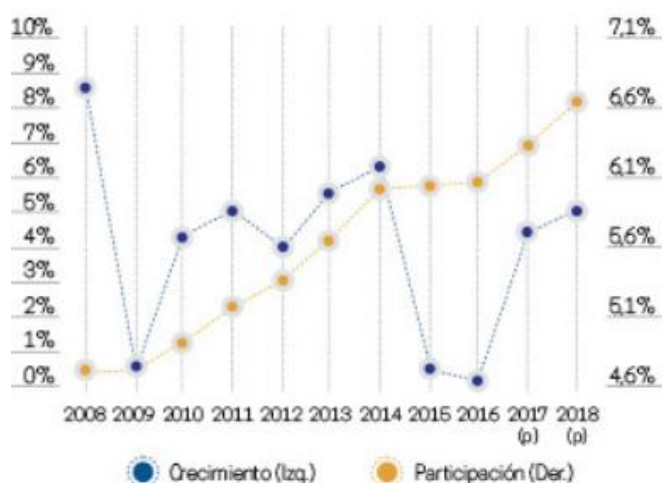


Figura 3.4 Tasa de crecimiento y participación del sector de alimentos y bebidas

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 3.8 Crecimiento de la empresa comparable (2010-2015)

EMPRESA COMPARABLE TONISA S.A.		
AÑO	VENTAS (\$)	VARIACIÓN %
2010	\$ 401.396	-
2011	\$ 460.831	14,81%
2012	\$ 541.787	17,57%
2013	\$ 575.646	6,25%
2014	\$ 592.635	2,95%
2015	\$ 567.333	-4,27%
PROMEDIO		7,46%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

3.4.4. Flujos de caja proyectados mensual y anual

Luego de la estimación de la demanda, se realizó el flujo de caja con una proyección mensual del primer año y anual para un periodo de 5 años; dónde para calcular la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), la cual representa el retorno mínimo que se espera recibir de la inversión, se utilizó el modelo CAPM. A continuación, se muestran los datos y el cálculo de la TMAR, más detalles se encuentran en el anexo C.

Tabla 3.9 Tasa de interés mediante el modelo CAPM

MODELO CAPM	
DATOS	
TASA DE MERCADO (RM)	11,83%
TASA LIBRE DE RIESGO (RF)	0,49%
BETA APALANCADO	0,55
CAPM = $R_f + (\beta^* (R_m - R_f))$	6,73%

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Tabla 3.10 Flujo de caja mensual año 2019

FLUJO DE CAJA MENSUAL PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN (2019)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Producción	3050	3068	3087	3105	3124	3143	3161	3180	3200	3219	3238	3257
Ingresos	\$ 8.997,50	\$ 9.051,49	\$ 9.105,79	\$ 9.160,43	\$ 9.215,39	\$ 9.270,68	\$ 9.326,31	\$ 9.382,27	\$ 9.438,56	\$ 9.495,19	\$ 9.552,16	\$ 9.609,47
Costos variables	\$ 3.709,17	\$ 3.731,43	\$ 3.753,82	\$ 3.776,34	\$ 3.799,00	\$ 3.821,79	\$ 3.844,72	\$ 3.867,79	\$ 3.891,00	\$ 3.914,34	\$ 3.937,83	\$ 3.961,46
Costos fijos	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94	\$ 4.182,94
Utilidad Bruta	\$ 1.105,39	\$ 1.137,12	\$ 1.169,04	\$ 1.201,15	\$ 1.233,45	\$ 1.265,95	\$ 1.298,65	\$ 1.331,53	\$ 1.364,62	\$ 1.397,91	\$ 1.431,39	\$ 1.465,08
Gastos de Op. y Marketing	\$ 482,00	\$ 482,00	\$ 482,00	\$ 482,00	\$ 482,00	\$ 482,00	\$ 482,00	\$ 482,00	\$ 482,00	\$ 482,00	\$ 482,00	\$ 482,00
Utilidad antes de impuestos	\$ 623,39	\$ 655,12	\$ 687,04	\$ 719,15	\$ 751,45	\$ 783,95	\$ 816,65	\$ 849,53	\$ 882,62	\$ 915,91	\$ 949,39	\$ 983,08
Impuestos 22%	\$ 137,15	\$ 144,13	\$ 151,15	\$ 158,21	\$ 165,32	\$ 172,47	\$ 179,66	\$ 186,90	\$ 194,18	\$ 201,50	\$ 208,87	\$ 216,28
Flujo de caja neto mensual	\$ 486,24	\$ 510,99	\$ 535,89	\$ 560,94	\$ 586,13	\$ 611,48	\$ 636,98	\$ 662,64	\$ 688,44	\$ 714,41	\$ 740,53	\$ 766,80

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez V.

Tabla 3.11 Flujo de caja anual

FLUJO DE CAJA ANUAL (5 AÑOS)						
	0	1	2	3	4	5
Producción		37832	39141	40496	41897	43346
Ingresos		\$ 111.605,24	\$ 115.466,78	\$ 119.461,93	\$ 123.595,32	\$ 127.871,71
Costos variables		\$ 46.008,68	\$ 47.600,58	\$ 49.247,56	\$ 50.951,52	\$ 52.714,45
Costos fijos		\$ 50.195,29	\$ 50.195,29	\$ 50.195,29	\$ 50.195,29	\$ 50.195,29
Utilidad Bruta		\$ 15.401,27	\$ 17.670,91	\$ 20.019,08	\$ 22.448,50	\$ 24.961,98
Gastos de Op. y Mkt		\$ 5.784,00	\$ 5.784,00	\$ 5.784,00	\$ 5.784,00	\$ 5.784,00
Depreciación (-)		\$ 2.154,03	\$ 2.154,03	\$ 2.154,03	\$ 2.154,03	\$ 2.154,03
Utilidad antes de impuestos		\$ 7.463,24	\$ 9.732,88	\$ 12.081,05	\$ 14.510,47	\$ 17.023,94
Impuestos 22%		\$ 1.641,91	\$ 2.141,23	\$ 2.657,83	\$ 3.192,30	\$ 3.745,27
Utilidad después de impuestos		\$ 5.821,33	\$ 7.591,65	\$ 9.423,22	\$ 11.318,17	\$ 13.278,68
Depreciación (+)		\$ 2.154,03	\$ 2.154,03	\$ 2.154,03	\$ 2.154,03	\$ 2.154,03
Inversión	\$ -18.413,00					
Capital de Trabajo	\$ -11.933,49					
Flujo de capital	\$ -30.346,49	\$ 7.975,36	\$ 9.745,68	\$ 11.577,25	\$ 13.472,20	\$ 15.432,71
VAN	\$16.729,21					
TIR	23,23%					

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

3.4.5. Análisis VAN, TIR y Payback

A través de la elaboración del flujo de caja anual, se obtuvo el valor actual neto y la tasa interna de retorno del proyecto, los cuales fueron de \$16.729,21 y 23,23% respectivamente. Debido a que el VAN es mayor a cero se considera que el proyecto es económicamente rentable. Además, la TIR obtenida es mayor que la tasa mínima atractiva de retorno por lo cual se reafirma la viabilidad del proyecto. Finalmente, al calcular el Payback mostró que la inversión fue recuperada en un periodo aproximado de 4 años.

3.4.6. Análisis de Sensibilidad

El propósito de realizar el análisis de sensibilidad fue pronosticar tres escenarios, escenario pesimista donde la demanda disminuye un 10%, en este caso se produce una pérdida de \$5.815,86. El escenario probable, el cual consistió en que la demanda se mantuvo y así mismo el VAN. Finalmente, se observa el escenario optimista donde la demanda crece un 10%, para esta situación el VAN se incrementó a \$39.274,28 mejorando significativamente los beneficios del proyecto.

Tabla 3.12 Resumen de escenarios

RESUMEN DE ESCENARIOS			
	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
VAN	\$-5.815,86	\$16.729,21	\$39.274,28
TIR	0,41%	23,23%	43,25%

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando el problema inicial en la ciudad de Guayaquil acerca de la falta de conocimiento y aprovechamiento de las frutas deshidratadas, se planteó la introducción de un producto nuevo en el mercado, mismo que, consistirá en un mix de frutas deshidratadas con cereales, yogurt y miel; el cual será comercializado en un envase elaborado con material 100% reciclable.

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas realizadas a los actores primarios y secundarios, se tiene que la solución propuesta pretende incrementar el conocimiento en la población de Guayaquil acerca de los frutos deshidratados y los grandes beneficios nutricionales que aportan. Asimismo, con el envase reciclable se logrará disminuir el impacto ambiental que el plástico tiene en el medio ambiente al momento de no tener una degradación fácil y ágil.

Cabe mencionar que, para poder desarrollar el plan de negocios actual, se inició con un análisis acerca de los factores correspondientes al macro y microentorno, con la finalidad de poder estudiar la industria en la que se pretende introducir este nuevo producto. A continuación, se realizó un estudio de mercado mediante encuestas a 487 personas, y tuvo como finalidad conocer el grado de aceptación del bol de frutas deshidratadas en el mercado y sus posibles compradores. Seguido de esto, se realizó el marketing mix del producto, considerando los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada. Finalmente, se efectuó el análisis financiero del proyecto para conocer acerca de la viabilidad y factibilidad económica del lanzamiento del producto.

Conclusiones

Mediante las entrevistas realizadas a los diferentes actores se llegó a conocer el nivel de aceptación de los posibles compradores con respecto a las frutas deshidratadas y sus beneficios. Y a través de los insights obtenidos en las entrevistas se logró replantear el problema inicial que era la falta de conocimiento de las frutas deshidratadas y sus beneficios, y el problema real fue la falta de conocimiento y aprovechamiento de las frutas deshidratadas y sus beneficios.

Una vez analizado el problema final y la industria de los snacks saludables, se concluye que la fortaleza más relevante para nuestro proyecto es el ser la única empresa que lanzará un producto con en la presentación de bol y en un envase 100% reciclable; lo cual ayudará a la minimización de las amenazas. Por otro lado, se espera aprovechar las oportunidades que brindan los diferentes centros de emprendimientos en Guayaquil, para tener un asesoramiento y mejor desarrollo del proyecto y lograr un buen posicionamiento de la marca en el mercado; y de esta manera contrarrestar el efecto que tienen las grandes empresas de snacks saludables con respecto a su posicionamiento en esta industria.

Como análisis FODA, se obtuvo que la estrategia corporativa más viable para implementar es la de crecimiento, con la cual se busca tener una buena participación en el mercado de snacks saludables mediante la penetración y consolidación de éste. Con respecto a la estrategia de negocio, esta será de liderazgo en costos y diferenciación integrada; la cual tiene como finalidad posicionarse en la mente del consumidor y obtener su fidelidad siendo la empresa con el precio más bajo respecto a los precios promedios del mercado; y, asimismo, se pretende diferenciarse por ser el único producto con una presentación de bol de frutas deshidratadas.

Teniendo en consideración los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se afirma que un 55% de la población guayaquileña no conoce acerca de las frutas deshidratadas y sus beneficios. A pesar de ello, existe un 90% de la población que estaría dispuesto a consumir el bol de frutas deshidratadas, dado que es un snack saludable que aportaría beneficios nutricionales a su cuerpo, aunque no los conozcan específicamente; a un precio de \$2,95. Y para dar a conocer el producto, se deben realizar publicidades, promociones y eventos mediante las redes sociales más usadas por los consumidores que son Facebook e Instagram.

Con respecto al análisis financiero realizado, se concluyó que el proyecto tiene una viabilidad económicamente positiva. Se requiere una inversión de \$16.729,21, un capital de trabajo de \$11.933,49 y se espera tener una producción mensual de 3.050 unidades.

La proyección fue realizada para 5 años, y a pesar de que se obtienen utilidades en el primer año, se espera recuperar la inversión inicial en el cuarto año.

Finalmente, se puede concluir que es un proyecto viable y que, para obtener una buena aceptación y comercialización de este, es necesario invertir en publicidad, para así dar a conocer al producto y su idea de fondo que es incrementar el consumo de productos saludables mediante el consumo de frutas deshidratadas.

Recomendaciones

Mediante el plan de negocios formulado, mismo que tiene como finalidad introducir un nuevo producto a la industria de snacks saludables, se plantean las siguientes recomendaciones:

- ❖ Desarrollar campañas publicitarias para dar a conocer la idea de una alimentación saludable y los beneficios del consumo de deshidratados aprovechando las herramientas de marketing que existen en la actualidad.
- ❖ Realizar investigaciones del sector de snacks saludables para detectar oportunidades de mejora de SaluBowl.
- ❖ Realizar alianzas con empresas de productos similares para obtener reconocimiento de la marca y expansión del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ABC Finanzas. (25 de Enero de 2018). *ABC Finanzas.com*. Obtenido de ABC Finanzas.com: <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/que-es-un-analisis-de-sensibilidad>
- Adamodar. (2018). *Adamodar*. Obtenido de Adamodar: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2008). *Estadística para administración y economía*. Santa Fe: Cengage Learning Editores S.A.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Calderón G., H., Delgado B., E., Gázquez, J. C., Gómez B., M., Jiménez Z., A., Lorenzo R., C., . . . Zapico A., L. (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Centro de Investigación y Desarrollo del Alimento Funcional. (2014). *CIDAF*. Obtenido de CIDAF: <http://cidaf.es/>
- CEPAL. (14 de Junio de 2016). *Repositorio CEPAL*. Obtenido de Repositorio CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40251/1/S1600668_es.pdf
- Connect Americas. (2014). *Connect Americas*. Obtenido de Connect Americas: <https://connectamericas.com/es/company/wipala-healthy-snacks>
- Díaz A., Veliz P., Rivas-Mariño, G., Vance Mafla , C., Martínez Altamirano, L., & Vaca Jones, C. (2017). *Pan American Health Organization*. Obtenido de Pan American Health Organization: <http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/34059/v41a542017.pdf?sequence=1&isAllowed=y&ua=1>
- Economipedia. (2017). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

El Telégrafo. (4 de Octubre de 2018). *Ecuador registró una inflación de 0,39% en septiembre de 2018*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-inflacion-septiembre2018>

Expreso Ecuador. (12 de Octubre de 2017). *Sobrepeso en Ecuador, en la mira de la Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/obesidad-sobrepeso-alimento-dieta-erikaalvarez-oms-inec-salud-YX1761427>

Kuna, L. (2016). *Linkedin*. Obtenido de [Linkedin: https://www.linkedin.com/company/kunachia/](https://www.linkedin.com/company/kunachia/)

Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Luna González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

Nature's Heart. (1 de Enero de 2019). *Nature's Heart*. Obtenido de Nature's Heart: <http://www.naturesheartterraferil.com/productos/>

PROCHILE. (Noviembre de 2017). *PROCHILE*. Obtenido de PROCHILE: https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf

Revista Ekos. (6 de Febrero de 2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. *Revista Ekos*, 26-27. Obtenido de Revista Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>

Torres, M. (18 de Noviembre de 2016). *Rankia*. Obtenido de Rankia Chile: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>

Saltos Mosquera, R. (2015). *Mejora de los procesos de producción y de ventas de una pequeña empresa de la industria de deshidratación de frutas “CASO: ACLALAU ALIMENTOS S.A.”*. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.

Redacción Médica. (17 de mayo de 2017). *Estudio revela mala calidad de alimentación en Ecuador*. Obtenido de Redacción Médica: <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/salud-publica/estudio-revela-mala-calidad-de-alimentacion-en-ecuador-90228>

El Telégrafo. (27 de julio de 2015). *La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios*. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>

América Retail. (30 de julio de 2018). *Estudios: Cinco condiciones que deberán cumplir los alimentos en 2019*. Obtenido de: <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-cinco-condiciones-que-deberan-cumplir-los-alimentos-en-2019/>

Terán Jurado, J. (enero de 2018). *Frutas deshidratadas en Reino Unido*. Obtenido de ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/frutas-deshidratadas-en-reino-unido-enero-2018/>

ProEcuador. (26 de octubre de 2018). *Consumo de snacks en Guatemala*. Obtenido de: <https://www.proecuador.gob.ec/consumo-de-snacks-en-guatemala/>

Peñafiel Vélez, G. & Zurita Alulema, G. (2018). *Análisis de la competitividad de las MIPYMES de frutas y hortalizas no tradicionales de Santa Elena hacia los mercados sostenibles*. Universidad De Guayaquil.

Ortiz Andrade, I. (2018). *Plan de negocios para la producción de productos alimenticios a base de componentes naturales en la ciudad de Quito*. Universidad De Las Américas (UDLA).

Hyslop, G. (1 de marzo de 2018). *Ecuadorian probiotic snacks gain listing on Amazon*. Obtenido de Bakery and snacks.com:

<https://www.bakeryandsnacks.com/Article/2018/03/01/Ecuadorian-probiotic-snacks-gain-listing-on-Amazon>

Nielsen. (17 de octubre de 2014). *Consumo de Snacks alrededor del mundo*. Obtenido de: <https://www.nielsen.com/pr/es/insights/reports/2014/Estudio-global-snacks-2014.html>

Nielsen. (13 de abril de 2015). *Lo saludable, una tendencia en alza*. Obtenido de: <https://www.nielsen.com/ec/es/insights/news/20151/oportunidades-saludables.html>

Blanco Alonso, J. (27 de mayo de 2016). *La cadena de valor de Porter*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/05/27/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (6 de octubre de 2017). *Guayaquil en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/guayaquil-en-cifras/>

El Telégrafo. (23 de noviembre de 2018). *El 42% de residentes de Quito padece sobrepeso y obesidad*. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/residentes-sobrepeso-obesidad-quito>

Torres, R. (11 de noviembre de 2018). *Sobrepeso, la gran amenaza*. Obtenido de Expreso Ecuador: <https://www.expreso.ec/actualidad/salud-enfermedades-estadisticas-obesidad-sobrepeso-ecuador-CC2466646>

El Telégrafo. (12 de julio de 2018). *El 30% de los niños ecuatorianos tiene sobrepeso u obesidad*. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/sobrepeso-obesidad-ninos-ecuatorianos>

El Telégrafo. (19 de julio de 2018). *Seis de cada diez adultos en Ecuador tienen sobrepeso y obesidad*. Obtenido de:

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/obesidad-sobrepeso-adultos-ecuador>

Equipo OCE Nueva York. (marzo de 2018). *Mango, piña, uvilla y banana deshidratada en el mercado de los Estados Unidos*. Obtenido de ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/mango-pina-uvilla-y-banana-deshidratada-en-el-mercado-de-los-estados-unidos-marzo-2018/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2016). *Perfil de Frutas Deshidratadas del mercado de Estados Unidos*. Obtenido de MINCETUR: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/10_Perfil_Frutas/10_Perfil_Frutas_EEUU6.pdf

PROECUADOR. (4 de diciembre de 2018). *Monitoreo de Exportaciones*. Obtenido de: <https://www.proecuador.gob.ec/monitoreo-de-exportaciones/>

Sánchez Navas, A. & Plúa Quimis, A. (2016). *Creación de una pequeña empresa para elaborar y comercializar té de frutas deshidratadas*. Universidad de Guayaquil.

La Vanguardia. (2018). *Datos básicos y evolución política de Ecuador*. Obtenido de: <https://www.lavanguardia.com/politica/20180201/44452167524/datos-basicos-y-evolucion-politica-de-ecuador.html>

Banco Mundial. (24 de septiembre de 2018). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>

Control Sanitario del Ecuador. (junio de 2014). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano*. Obtenido de: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

Herrera Torres, J. & León Velásquez, M. (2016). *Santalicia*. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Obando Tapia, C. (2015). *Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Superintendencia de Compañías y Valores. Accedido el 10 de enero, 2019 desde:
https://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul

Alianza para el emprendimiento e innovación. Accedido el 20 de diciembre, 2018 desde:
<http://aei.ec/wp/fondo/>

Corporación Financiera Nacional B.P. Accedido el 20 de diciembre, 2018 desde:
<https://www.cfn.fin.ec/>

ANEXOS

ANEXO A: MAPAS DE EXPERIENCIAS Y DE EMPATÍA

Mapa de Empatía de personas que comen frutas frescas



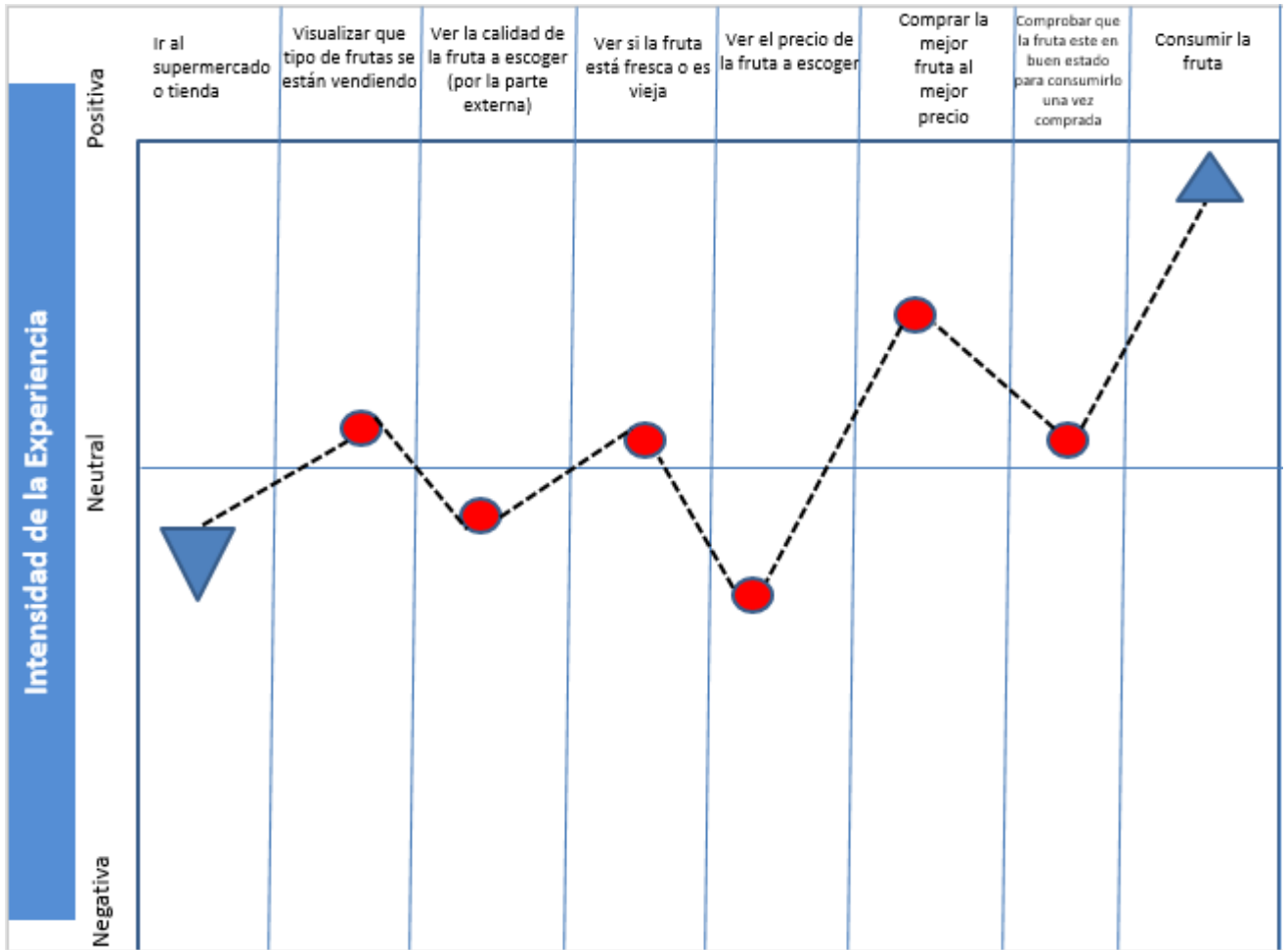
Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Mapa de Empatía de personas que comen frutas deshidratadas



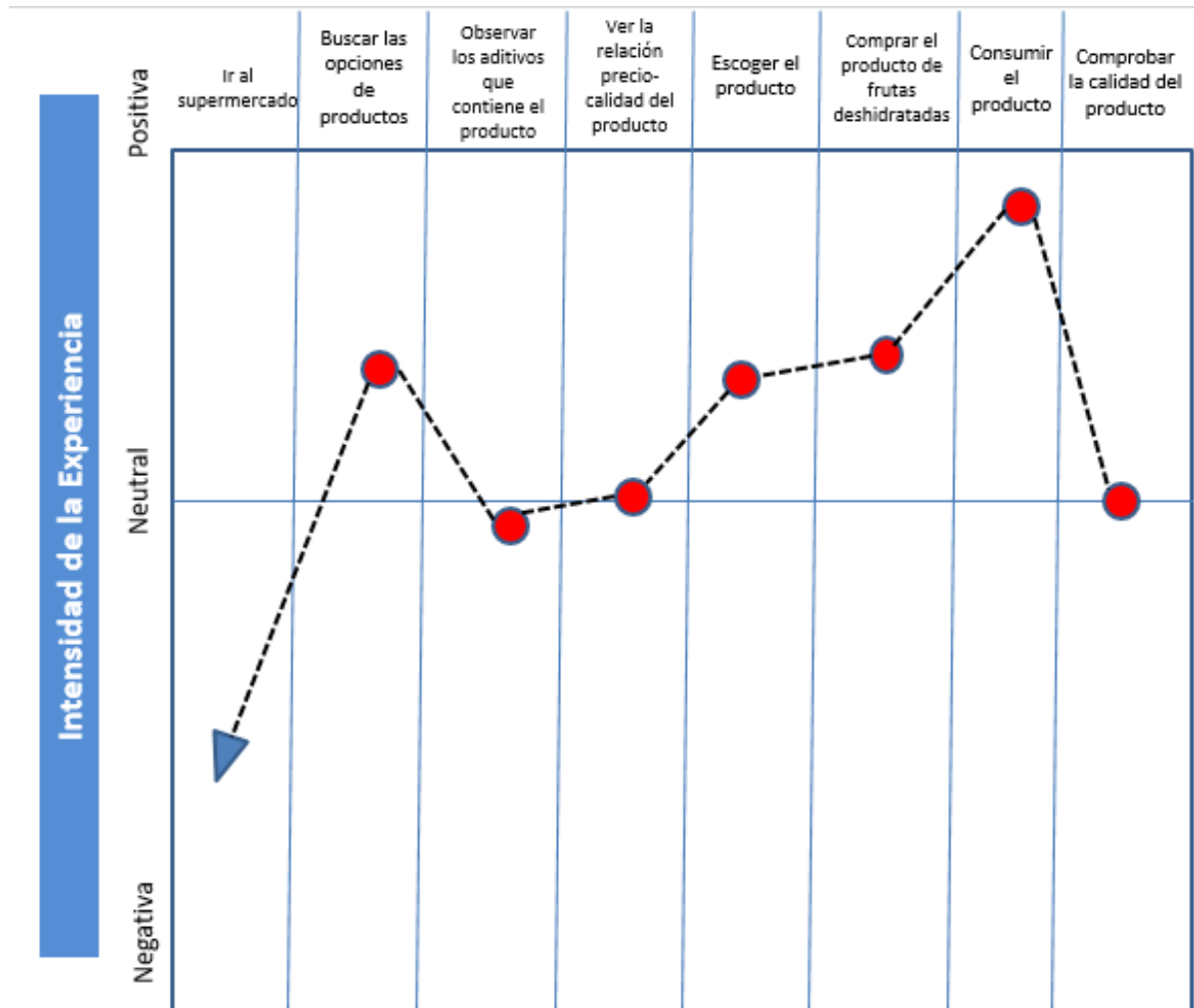
Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Mapa de Experiencia de personas que comen frutas frescas



Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

Mapa de Experiencia de personas que comen frutas deshidratadas



Elaborado por: Romina Vega y María Velásquez

ANEXO B: FORMATO DE LA ENCUESTA

1. **¿Conoce acerca de lo que es una alimentación saludable? (Entiéndase por saludable la alimentación basada en el consumo balanceado de lácteos, frutas, verduras, cereales, legumbres, carnes, aves, pescado, etc.)**

Sí

No

2. **¿Lleva usted una alimentación saludable?**

Sí

No

3. **¿Conoce acerca de los productos deshidratados y sus beneficios?**

Sí

No

4. **¿Ha consumido snacks saludables?**

Sí

No

5. **¿Ha consumido snacks elaborados a base de frutas deshidratadas?**

Sí

No

6. **¿Con qué frecuencia consume snacks?**

Una vez al día

Más de una vez al día

Una vez a la semana

Dos veces a la semana

Más de dos veces a la semana

Una vez al mes

Más de dos veces al mes

No consume

7. ¿Qué tipo de snack prefiere? *Escoja máximo tres de su preferencia*

Doritos

Papitas

Galletas

Barras energéticas

Frutas

Snacks orgánicos

Snacks caseros

8. ¿Estaría dispuesto a consumir un bowl (bandejita) hecho a base de frutas deshidratadas? *Si su respuesta es NO, vaya directamente a la pregunta 18*

Sí

No



9. ¿Con qué le gustaría acompañar el bowl? *Escoja máximo tres de su preferencia*

Yogurt natural

Yogurt griego

Frutas frescas

Frutos secos

Cereales

Miel de abeja

10. Enumere las siguientes frutas según su preferencia. *Donde 1 es la más preferida y 8 es la menos preferida*

Durazno

Fresas

Manzana

Mango

Banano

Mandarina

Naranja

Uvas

11. ¿En qué presentaciones le gustaría encontrar el bowl? *Cabe aclarar que todos son 100% reciclables*



150 gr



200 gr



300 gr

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto de 200gr?

\$2.00- \$2.50

\$2.51- \$3.00

Más de \$3.00



13. ¿Dónde le gustaría encontrar el producto? *Escoja máximo tres lugares de su preferencia*

Supermercados

Mini Markets

Tiendas de barrios

Gasolineras

Centros comerciales

14. ¿Qué característica valoraría más en este tipo de producto? *Enumere según el orden de importancia donde 1 es la más importante y 5 la menos importante*

Diseño del empaque

Capacidad

Sabor

Marca

Precio

15. Enumere las siguientes redes sociales según la frecuencia de uso. *Donde 1 es la más usada y 4 la menos usada*

Facebook

Instagram

Twitter

WhatsApp

16. ¿Cuál de los siguientes medios utiliza para estar informado? *Escoja máximo tres de su preferencia*

Redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter)

Televisión abierta

Televisión pagada

Periódico

Radio

Internet

Vallas publicitarias

17. ¿A través de que medio le gustaría conocer acerca del producto? *Escoja máximo tres opciones*

Redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter)

Televisión abierta

Televisión pagada

Periódico

Radio

Internet

Vallas publicitarias

18. Edad

16-20 años

21-24 años

25-29 años

Más de 29 años

19. Género

Masculino

Femenino

20. Sector donde vive

Norte

Sur

Centro

21. Nivel de educación

Primaria

Secundaria

Tercer nivel

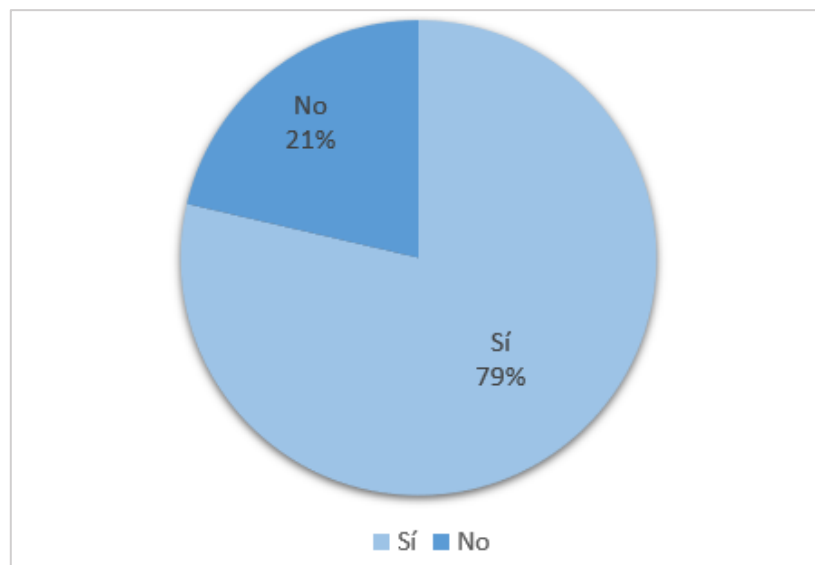
Cuarto Nivel

ANEXO C: CODIFICACIÓN DE LA ENCUESTA

De acuerdo a la población neta la muestra que se debía tomar como representativa era de 384 personas, pero se logró recopilar un total de 487 personas, es decir, más de lo necesario.

Sección 1: Cultura

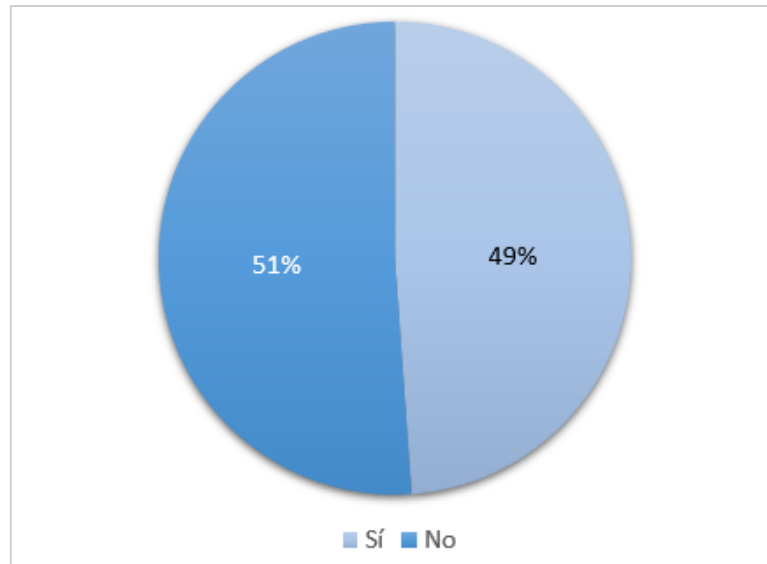
1. *¿Conoce acerca de lo que es una alimentación saludable? (Entiéndase por saludable la alimentación basada en el consumo balanceado de lácteos, frutas, verduras, cereales, legumbres, carnes, aves, pescado, etc.)*



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

El 79% de las personas encuestadas respondió que sí conoce lo que es una alimentación saludable, lo que representa una oportunidad para SaluBowl, ya que, al menos gran parte de la población guayaquileña sabe acerca de lo que implica comer bien y los productos que se pueden ofrecer en una alimentación sana. Por el contrario, el 21% de la población encuestada respondió que no conoce lo que es una alimentación saludable.

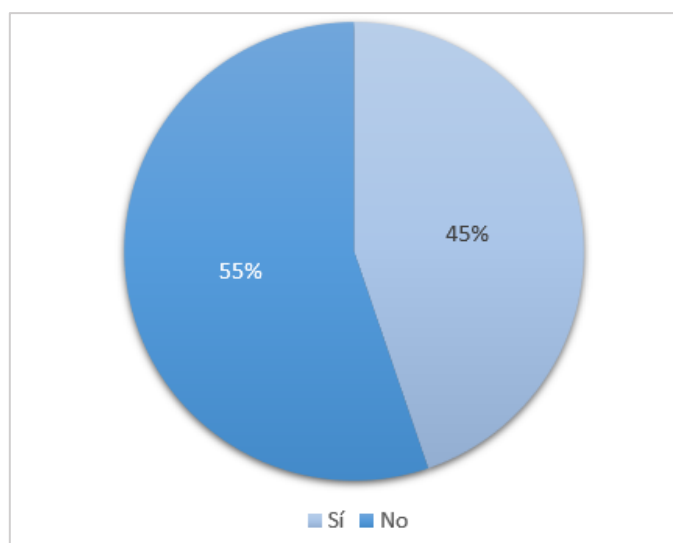
2. *¿Lleva usted una alimentación saludable?*



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

El 51% de la población encuestada respondió que no lleva una alimentación saludable, lo que podría representar una amenaza para SaluBowl, dado que es un producto dirigido a las personas que les gusta alimentarse de manera sana. Por el contrario, existe un 49% de la población encuestada que sí lleva una alimentación saludable.

3. *¿Conoce acerca de los productos deshidratados y sus beneficios?*

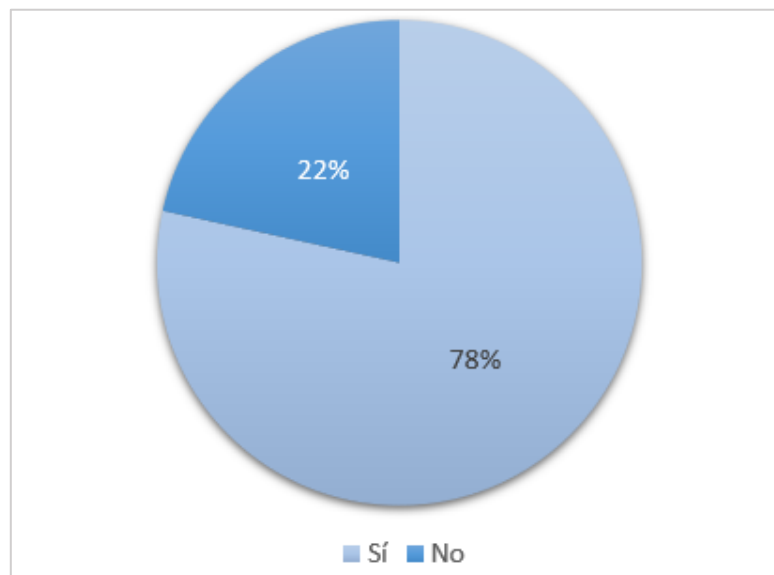


Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

El 55% de la población encuestada respondió que no conoce acerca de los productos deshidratados, lo que significa que no existe una tendencia fuerte del consumo de deshidratados en la ciudad de Guayaquil, por lo cual, SaluBowl debe trabajar en promocionar el producto y sus beneficios. Por el contrario, el 45% de la población encuestada respondió que sí conoce acerca de los productos deshidratados y sus beneficios.

Sección 2: Consumo

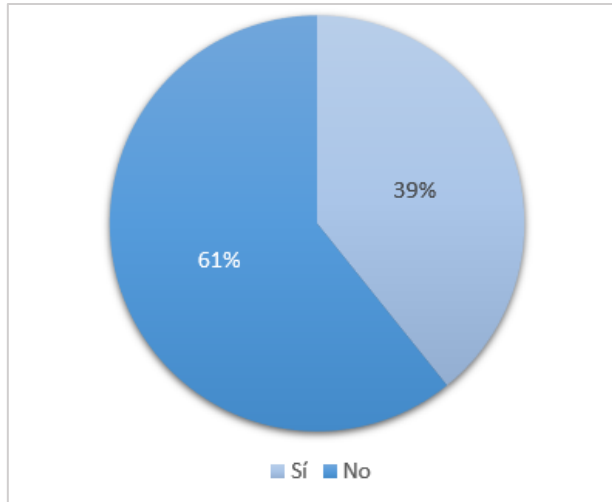
4. ¿Ha consumido snacks saludables?



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

El 78% de la población encuestada respondió que sí ha consumido snacks saludables, lo que significa una oportunidad de llegar a estas personas a través de SaluBowl con mayor facilidad. Por el contrario, existe un 22% de la población encuestada que no ha consumido snacks saludables.

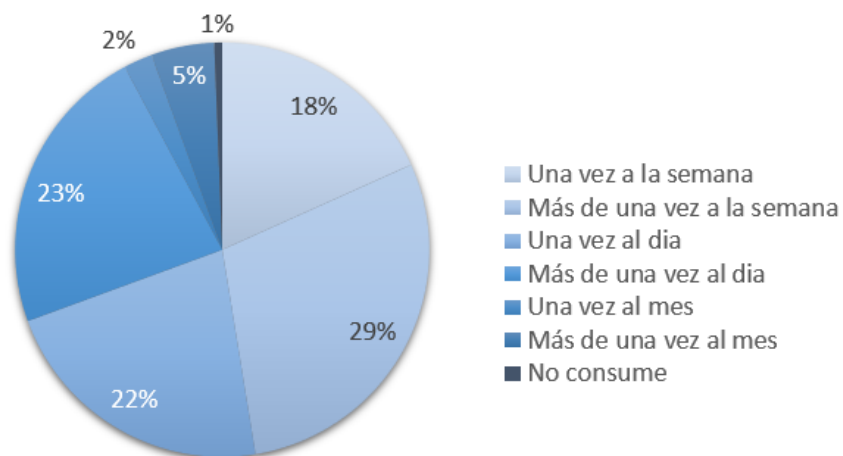
5. ¿Ha consumido snacks elaborados a base de frutas deshidratadas?



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

El 39% de la población encuestada respondió que sí ha consumido snacks de frutas deshidratadas, lo que significa que, a pesar de ser un porcentaje bajo, existen algunas personas que consumirían SaluBowl. Por el contrario, está un 61% de la población encuestada que no ha consumido snacks elaborados a base de frutas deshidratadas, lo que significa que se necesitará promocionar más el producto para que lo conozcan y lleguen a consumirlo.

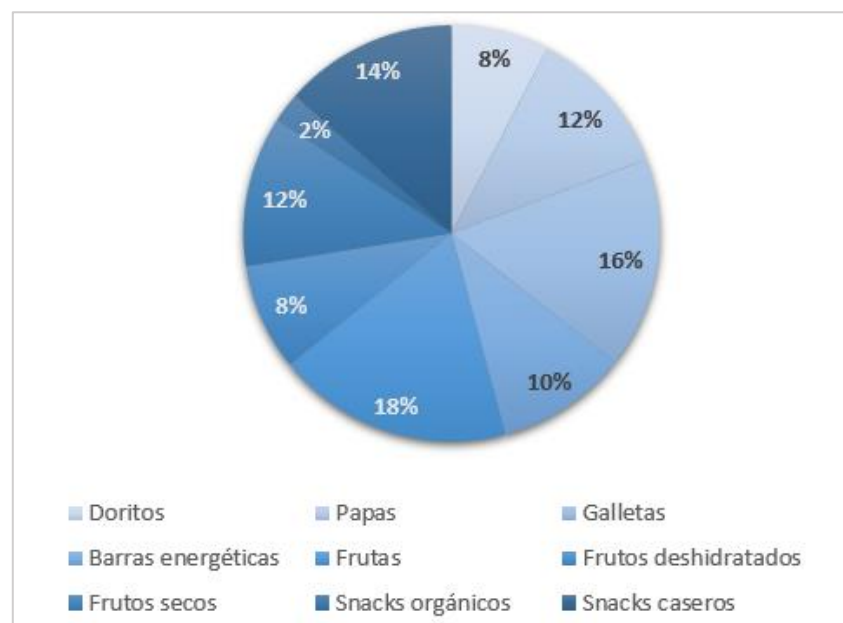
6. ¿Con qué frecuencia consume snacks?



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

El 29% de la población encuestada respondió que consume snacks más de una vez a la semana, lo cual, nos daría un indicio acerca de la rotación de consumo que podría tener SaluBowl en la ciudad de Guayaquil. Por el contrario, existe un 1% de la población guayaquileña que no consume snacks.

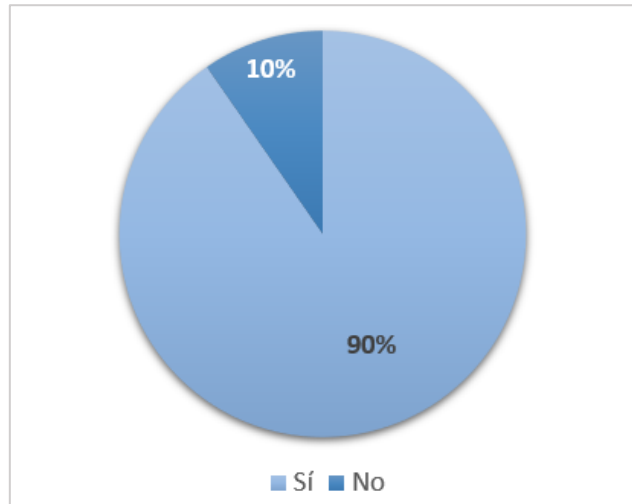
7. ¿Qué tipo de snacks prefiere? *Escoja máximo tres de su preferencia*



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

El 18% de la población encuestada respondió que prefiere consumir frutas, lo cual representa una oportunidad para SaluBowl dado a la tendencia y preferencia hacia el consumo saludable. Por el contrario, existe un 16% de la población encuestada que prefiere ingerir galletas, lo que podría significar una amenaza para SaluBowl.

8. ¿Estaría dispuesto a consumir un bol hecho a base de frutas deshidratadas? *Si su respuesta es NO vaya directamente a la pregunta 18*

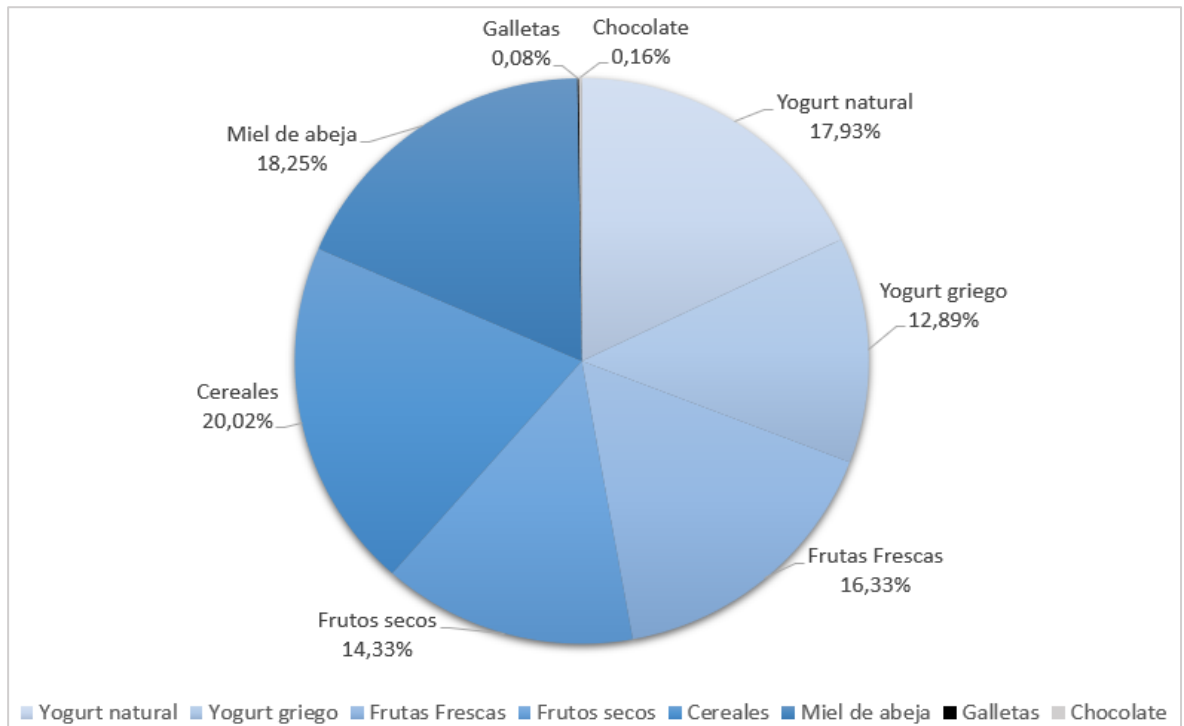


Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

El 90% de la población encuestada, respondió que sí consumiría un bol hecho a base de frutas deshidratadas, lo que significa que SaluBowl tendría acogida en la ciudad de Guayaquil. Por el contrario, un 10% de la población encuestada respondió que no consumiría un bol hecho a base de frutas deshidratadas.

Sección 3: Diseño del bol

9. ¿Con qué le gustaría acompañar el bol? *Escoja máximo tres opciones



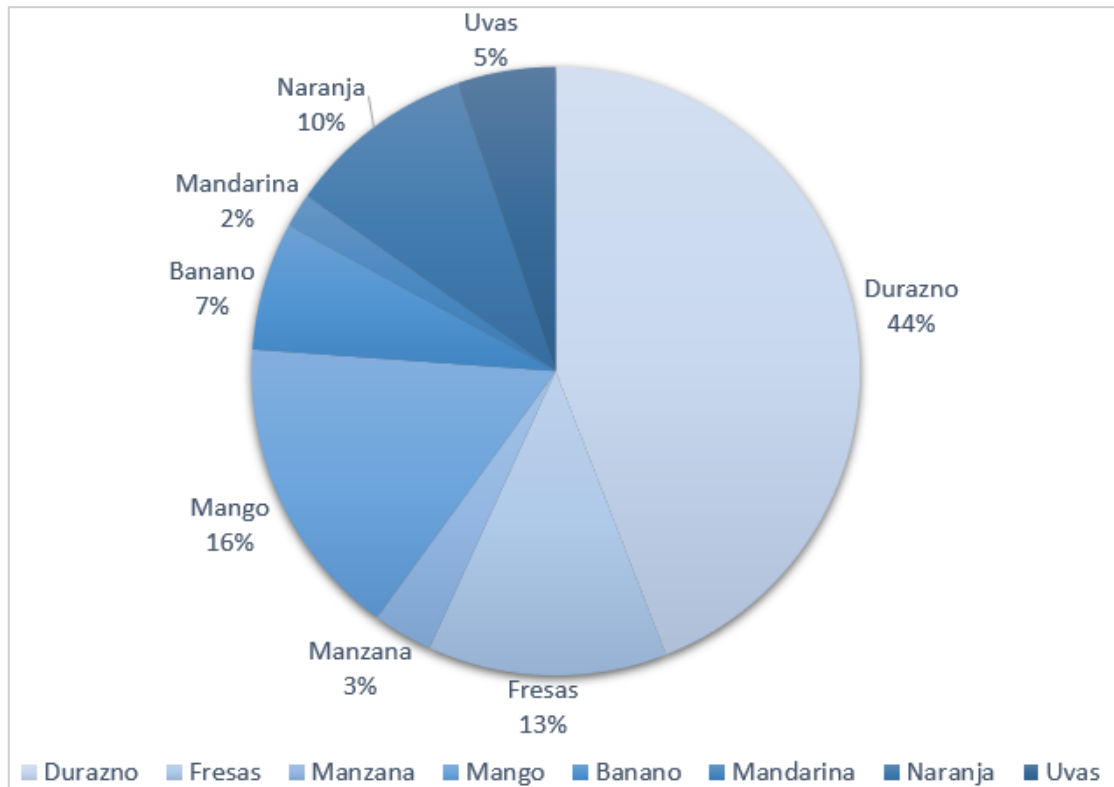
Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Las tres opciones más preferidas por la población guayaquileña encuestada:

- Cereales con un 20%
- Miel de abeja con un 18%
- Yogurt natural con un 17%

Por lo cual, se concluye que estos son los tres elementos adicionales que llevará el bol de frutas deshidratadas de SaluBowl.

10. Enumere las siguientes frutas según su preferencia. *Dónde 1 es la más preferida y 8 es la menos preferida*

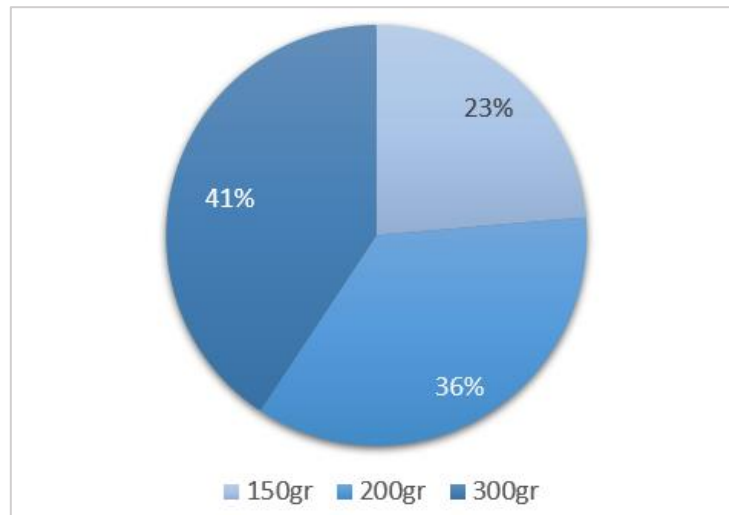


Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Esta pregunta nos permite conocer las tres frutas más preferidas por la población guayaquileña, que conformarán el bol de frutas deshidratadas. Las frutas con mayor porcentaje son:

- Durazno con un 44%
- Mango con un 16%
- Fresas con un 13%

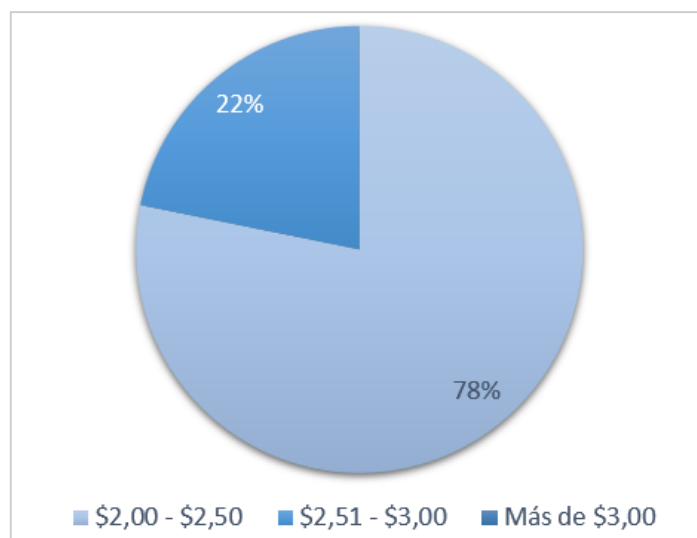
11. ¿En qué presentación le gustaría encontrar el bol? *Cabe aclarar que el envase es 100% reciclable*



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Un 36% de la población encuestada prefiere una presentación del bol de 200gr, mientras que un 41% de la población prefiere de 300gr. Por lo cual, se concluyó que SaluBowl tendrá una sola presentación de 300gr.

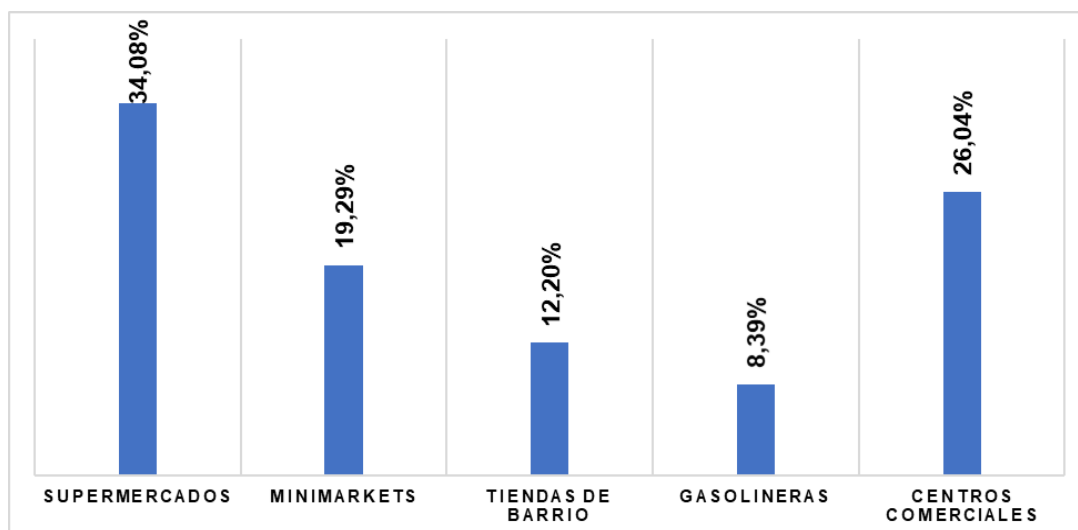
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto en una presentación de 200 gr?



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Existe un 78% de la población que estaría dispuesto a pagar de \$2,00 -\$2,50 por una presentación de 200gr de SaluBowl. Un 22% de la población encuestada, estaría dispuesto a pagar de \$2,51-\$3,00 por un bol de 200gr. Por el contrario, existe un 0% de población dispuesto a pagar más de \$3,00 por una presentación de 200gr. Esta pregunta nos ayudará para poder definir el precio correcto considerando la preferencia de pago de la población guayaquileña.

13. ¿Dónde le gustaría encontrar el producto? *Escoja máximo tres opciones*



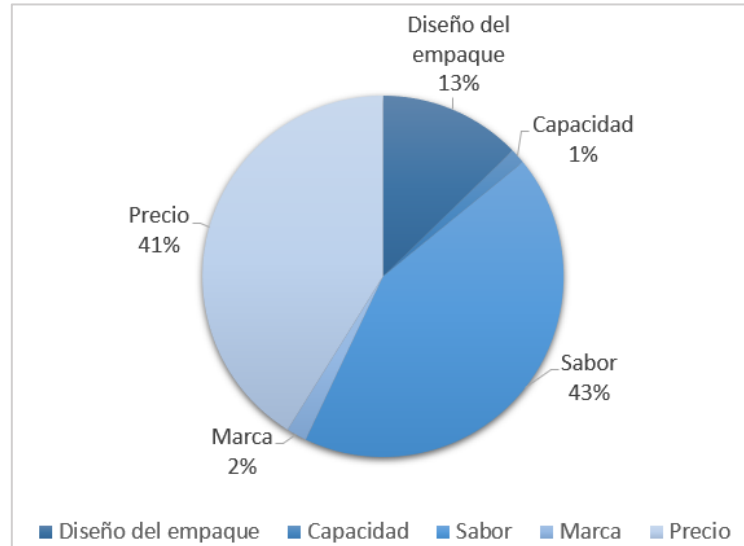
Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Las tres opciones más preferidas por los encuestados son las siguientes:

- Supermercados con un 34%
- Centro comerciales con un 26%
- Y Minimarkets con un 19%

Esta pregunta nos permite conocer los lugares que la población guayaquileña frecuenta para adquirir productos, y así poder usarlos como canales para llegar al consumidor final.

14. ¿Qué característica valoraría más en este tipo de producto? *Siendo 1 la más valorada y 5 la menos valorada*

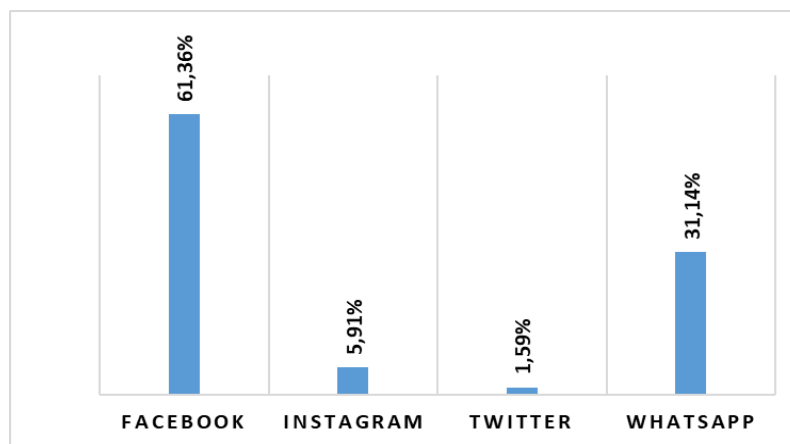


Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Las personas encuestadas respondieron que lo que más valorarían en el bol es el sabor de este con un 43%, seguido de su precio con un 41%. Esta pregunta es de gran importancia para poder conocer los aspectos más relevantes para los posibles consumidores y enfatizar en ellos.

Sección 3: Medios de comunicación

15. Enumere las siguientes redes sociales según su frecuencia de uso. *Siendo 1 la más usada y 4 la menos usada*

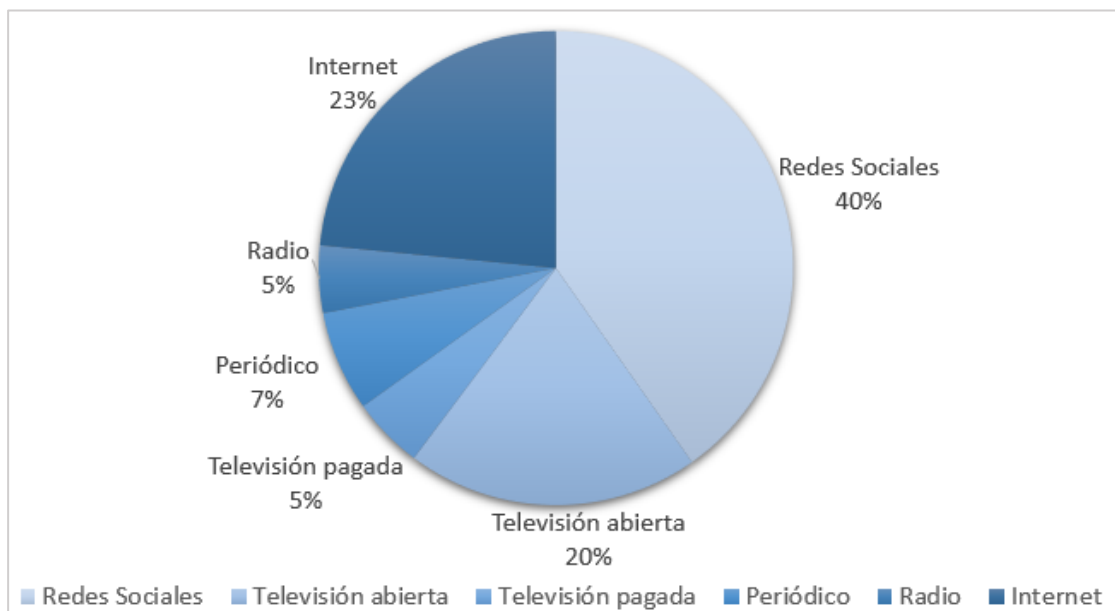


Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Esta pregunta sirve para conocer los medios sociales que más utilizan los posibles consumidores y así mediante ellos poder promocionar a SaluBowl. La red social más usada es Facebook con un 61%, seguido de WhatsApp con un 31% y finalmente Instagram con un 5%. Por lo cual, se concluye que se dará a conocer el producto a través de Facebook e Instagram.

16. Enumere los siguientes medios según su frecuencia de uso para estar informado.

Siendo 1 el medio que utiliza más y 6 el medio que utiliza menos



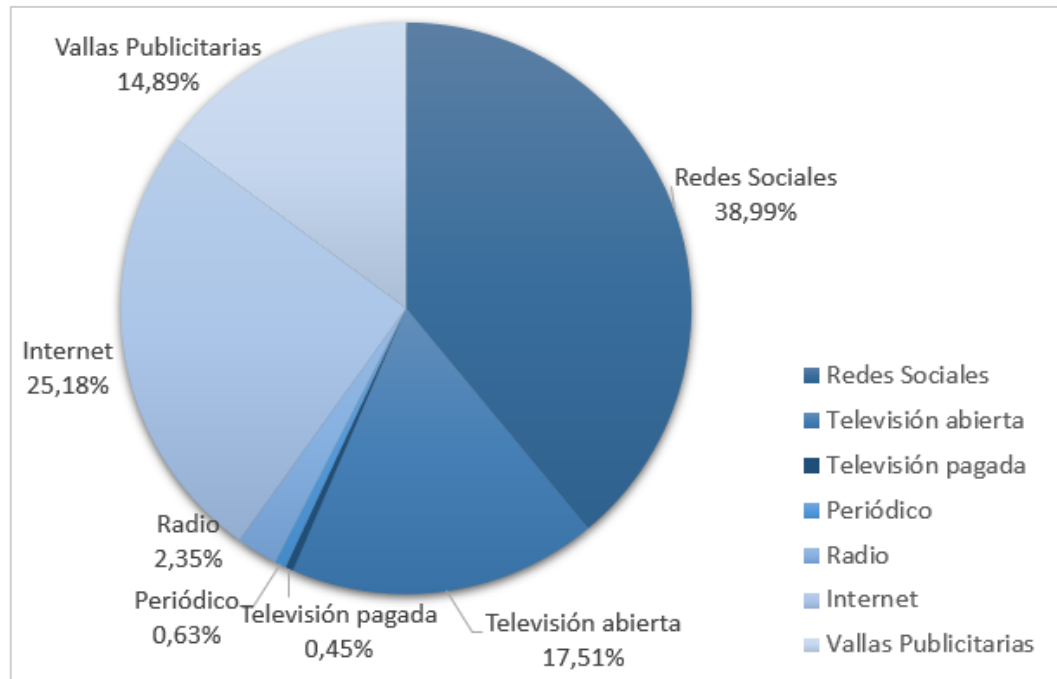
Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Los medios más utilizados por la población encuestada para mantenerse informada son:

- Redes sociales con un 40%
- Internet con un 23% y,
- Televisión abierta con un 20%

Lo cual nos permite identificar a través de qué medios podríamos llegar al consumidor final, en este caso, sería mediante las redes sociales.

17. ¿A través de qué medios le gustaría conocer acerca del producto? *Escoja máximo tres de su preferencia*

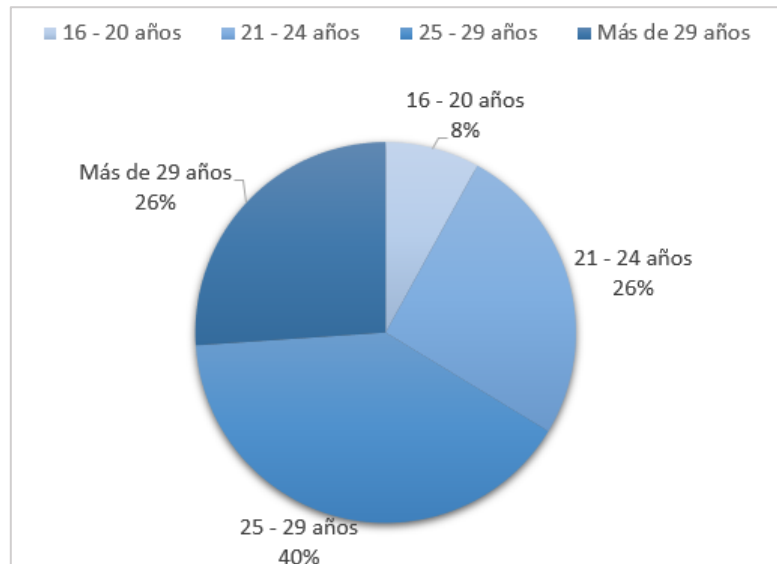


Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Esta pregunta nos permite conocer mediante qué medios los posibles consumidores visualizan las promociones de los diferentes productos. Las personas encuestadas respondieron que prefieren conocer a SaluBowl a través de las redes sociales teniendo un 38%, seguido de Internet con un 25%. Por lo cual, se concluye que se utilizaran las redes sociales y página web de la empresa para describir las características del producto y su precio.

Sección 4: Datos demográficos

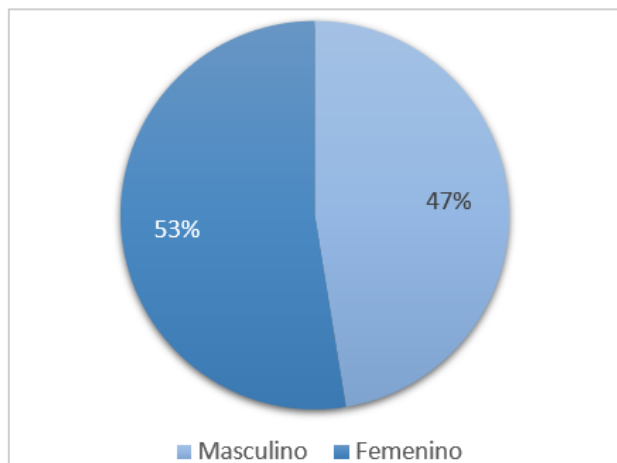
18. Edad



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Esta pregunta nos permite definir nuestro mercado objetivo, es decir; conocer a que personas podríamos dirigir SaluBowl. La mayor parte de los encuestados se encuentra en el rango de 25 a 29 años. Por lo cual, se concluye que SaluBowl, estará dirigido para personas de 25 años en adelante, dado que, son aquellas que tienen decisión de compra y un poder adquisitivo más alto.

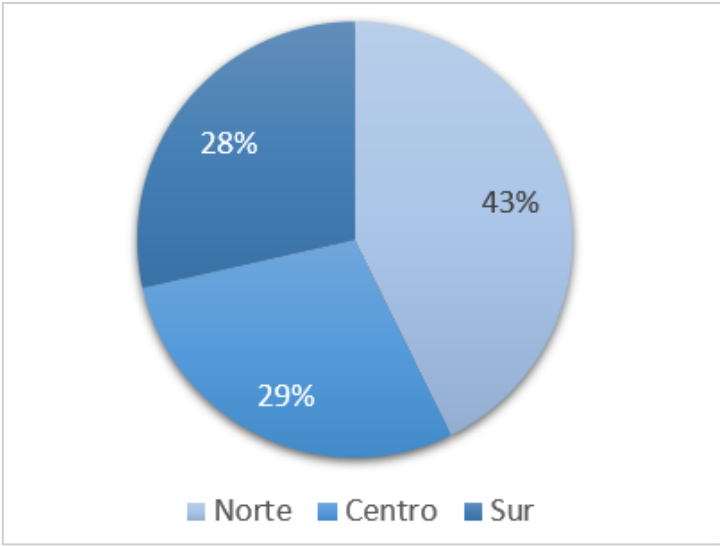
19. Género



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

El 53% de las personas encuestadas fueron de género femenino y el 47% restante de género masculino. Esta pregunta nos permite identificar hacia quien podría estar dirigida mayormente la promoción del producto y asimismo el tipo de promoción de acuerdo al género con mayor acogida. Lo cual nos permite concluir que se deben realizar más eventos y publicidades dirigidas hacia las mujeres.

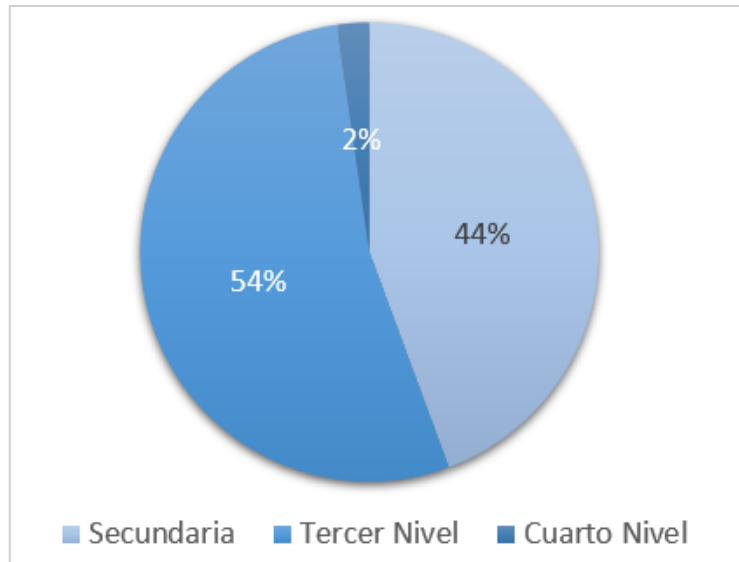
20. Sector de residencia



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Nuestros posibles consumidores residen en un 43% en el norte de la ciudad de Guayaquil y seguido de un 29% en el centro de la ciudad. Se debe analizar qué tipo de eventos y promociones generalmente se realizan en las zonas antes mencionadas para poder atraer la atención del consumidor y tener una mayor frecuencia de consumo del bol de frutas deshidratadas en estos sectores.

21. Nivel de educación



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

El 54% de la población encuestada posee un título de tercer nivel por lo que SaluBowl debería estar presente en centros comerciales u otros lugares como bares o cafeterías que sean frecuentados por profesionales.

ANEXO D: PROTOTIPO Y ETIQUETA DEL BOL

Etiqueta de SaluBowl

<p>MEDIO en AZÚCAR</p> <p>MEDIO en GRASA</p> <p>BAJO en SAL</p> <p>CONTENIDO NETO: 300gr Ingredientes: Fresas, mangos y duraznos deshidratados, granola, yogurt natural y miel</p>  <p>7 861234 500123</p>	 <p>SALUBOWL MIX DE FRUTAS DESHIDRATADAS</p>	<p>INFORMACIÓN NUTRICIONAL</p> <table><tr><td>Energía</td><td>210kcal/780Kj</td></tr><tr><td>Grasa total</td><td>8%</td></tr><tr><td>Colesterol 0mg</td><td>1%</td></tr><tr><td>Carbohidratos</td><td>11%</td></tr><tr><td>Fibras</td><td>8%</td></tr><tr><td>Proteínas</td><td>18%</td></tr></table> <p>*Los porcentajes de Ingesta Diaria recomendada están basados en una dieta de 8380KJ (2000kcal) Sus valores diarios pueden variar dependiendo de sus necesidades calóricas*</p> <p>FAB: 13/01/2019 EXP: 13/12/2019 P.V.P: \$ 2,95</p>	Energía	210kcal/780Kj	Grasa total	8%	Colesterol 0mg	1%	Carbohidratos	11%	Fibras	8%	Proteínas	18%
Energía	210kcal/780Kj													
Grasa total	8%													
Colesterol 0mg	1%													
Carbohidratos	11%													
Fibras	8%													
Proteínas	18%													
<p>Para mayor informació acerca de nuestros productos visitar nuestras redes sociales y página web: www.saluf Fruit.com.ec Instagram: @saluf Fruit Facebook: SaluFruit S.A.</p>														

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Prototipo de SaluBowl



Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

ANEXO E: DETALLE DE INGRESOS, INVERSIÓN Y COSTOS

1. Capital de trabajo:

ESTIMACIÓN CAPITAL DE TRABAJO												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
PRECIO		\$ 2,95	\$ 2,95	\$ 2,95	\$ 2,95	\$ 2,95	\$ 2,95	\$ 2,95	\$ 2,95	\$ 2,95	\$ 2,95	\$ 2,95
VENTAS		3050	3068	3087	3105	3124	3143	3161	3180	3200	3219	3238
INGRESO		\$ 8.997,50	\$ 9.051,49	\$ 9.105,79	\$ 9.160,43	\$ 9.215,39	\$ 9.270,68	\$ 9.326,31	\$ 9.382,27	\$ 9.438,56	\$ 9.495,19	\$ 9.609,47
COSTOS VARIABLES	\$ 3.709,17	\$ 3.731,43	\$ 3.753,82	\$ 3.776,34	\$ 3.799,00	\$ 3.821,79	\$ 3.844,72	\$ 3.867,79	\$ 3.891,00	\$ 3.914,34	\$ 3.937,83	\$ 3.961,46
COSTOS FIJOS	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94	\$ 4.664,94
EGRESO	\$ 8.374,11	\$ 8.396,37	\$ 8.418,76	\$ 8.441,28	\$ 8.463,94	\$ 8.486,73	\$ 8.509,66	\$ 8.532,73	\$ 8.555,94	\$ 8.579,28	\$ 8.602,77	\$ 8.626,40
INGRESO		\$ 8.997,50	\$ 9.051,49	\$ 9.105,79	\$ 9.160,43	\$ 9.215,39	\$ 9.270,68	\$ 9.326,31	\$ 9.382,27	\$ 9.438,56	\$ 9.495,19	\$ 9.609,47
EGRESO	\$ 9.285,81	\$ 9.323,48	\$ 9.361,47	\$ 9.399,78	\$ 9.438,40	\$ 9.477,34	\$ 9.516,61	\$ 9.556,21	\$ 9.596,14	\$ 9.636,40	\$ 9.676,99	\$ 9.717,93
SALDO	\$ -9.285,81	\$ -325,98	\$ -309,99	\$ -293,98	\$ -277,97	\$ -261,95	\$ -245,93	\$ -229,90	\$ -213,87	\$ -197,84	\$ -181,80	\$ -108,45
SALDO ACUMULADO	\$ -9.285,81	\$ -9.611,79	\$ -9.921,78	\$ -10.215,76	\$ -10.493,73	\$ -10.755,68	\$ -11.001,61	\$ -11.231,52	\$ -11.445,39	\$ -11.643,23	\$ -11.825,03	\$ -11.933,49

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

2. Inversión inicial:

INVERSIÓN INICIAL	
Muebles y enseres	
Escritorio	\$ 240,00
Sillas	\$ 100,00
Aire acondicionado	\$ 800,00
Teléfonos	\$ 56,00
Estantería	\$ 580,00
Maquinaria y Equipos	
Máquina peladora de frutas	\$ 989,00
Cortadora de frutas	\$ 6.800,00
Cinta transportadora	\$ 900,00
Máquina de deshidratadora con ahorro de energía	\$ 3.248,00
Máquina etiquetadora	\$ 550,00
Equipos de cómputo	
Laptop	\$ 1.200,00
Impresora	\$ 210,00
Pre- operacionales	\$ 2.740,00
Inversión total inicial	\$ 18.413,00

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

3. Costos fijos:

COSTOS FIJOS		
	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>
Sueldos Personal Administrativo	\$ 1.924,14	\$ 23.089,70
Sueldos Personal Operativo	\$ 993,80	\$ 11.925,59
Arriendo del local	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Servicios Básicos	\$ 365,00	\$ 4.380,00
Total	\$ 4.182,94	\$ 50.195,29

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

4. Gastos de operación y marketing

GASTOS DE OPERACIÓN Y MARKETING		
	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>
Internet	\$ 30,00	360
Publicidad y promoción	\$ 400,00	4800
Limpieza	\$ 40,00	480
Suministro de oficina	\$ 12,00	144
Total	\$ 482,00	\$ 5.784,00

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

5. Costo variable unitario:

COSTO UNITARIO VARIABLE	
Mango	\$ 0,25
Durazno	\$ 0,14
Fresa	\$ 0,16
Cereal granola	\$ 0,09
Miel de abeja	\$ 0,10
Yogurt Natural	\$ 0,13
Envase compartido	\$ 0,35
Total	\$ 1,2161

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

6. Demanda Inicial

Para la demanda inicial, se tomó la rotación de los productos de la empresa KaarùFood en los supermercados y el número de estos establecimientos en la ciudad de Guayaquil, lo cual se detalla a continuación.

Rotación de los productos KaarùFood	
Semanal	25 unidades
Mensual	100 unidades

Fuente: Supermaxi

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Supermercados en Guayaquil	Cantidad
Corporación El Rosado	35
Corporación Favorita	16
Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A.	47

Fuente: Supermercados en Ecuador por Carolina Obando T.

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

Con la información obtenida se pudo llegar a la rotación de los productos de la empresa comparable teniendo un total de 9800 unidades mensuales, sin embargo, debido a que SaluBowl es un emprendimiento se considera una demanda inicial de 3050 unidades.

7. Proyección de la demanda:

7.1. Demanda mensual:

DEMANDA MENSUAL CON CRECIMIENTO DEL 0,6%	
Meses	Demanda Estimada
Enero	3050
Febrero	3068
Marzo	3087
Abril	3105
Mayo	3124
Junio	3143
Julio	3161
Agosto	3180
Septiembre	3200
Octubre	3219
Noviembre	3238
Diciembre	3257

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

7.2. Demanda anual:

DEMANDA ANUAL CON CRECIMIENTO DEL 3,46%	
Año	Demanda Estimada
2019	37832
2020	39141
2021	40496
2022	41897
2023	43346

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

8. Modelo CAPM

Fórmula:

$$CAPM = R_F + (\beta * R_M - R_F)$$

Dónde:

RF: Tasa libre de riesgo. Para Ecuador, el riesgo país tiene una variación de 0,49% (Banco Central del Ecuador, 2018).

Consulta generada desde
Diciembre-01-2018 hasta Diciembre-
31-2018
31 registros encontrados

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2018	826.00
Diciembre-30-2018	822.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

ÚLTIMO	826
ANTERIOR	822
VARIACIÓN PORCENTUAL	0,49%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por Romina Vega y María Velásquez

β : Riesgo del sector. El factor beta obtenido en el sector de comidas procesadas es de 0,55 (Adamodar, 2018).

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Effective Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>
Advertising	40	1.15	73.87%	6.38%	0.74
Aerospace/Defense	87	1.08	18.46%	11.59%	0.95
Air Transport	17	1.01	71.00%	24.57%	0.66
Apparel	51	1.02	34.18%	10.35%	0.81
Auto & Truck	18	1.20	148.09%	8.15%	0.56
Auto Parts	62	1.04	28.30%	7.71%	0.85
Bank (Money Center)	11	0.64	157.26%	27.31%	0.29
Banks (Regional)	612	0.50	58.68%	25.57%	0.35
Beverage (Alcoholic)	28	1.33	26.14%	10.12%	1.11
Beverage (Soft)	35	0.70	23.06%	6.41%	0.60
Broadcasting	27	1.12	112.17%	17.18%	0.60
Brokerage & Investment Banking	42	1.24	219.92%	14.56%	0.46
Building Materials	39	1.11	21.46%	23.34%	0.95
Business & Consumer Services	169	1.17	27.44%	11.09%	0.97
Cable TV	14	0.92	53.05%	22.23%	0.66
Chemical (Basic)	38	1.20	41.28%	9.76%	0.91
Chemical (Diversified)	7	2.03	27.19%	11.66%	1.69
Chemical (Specialty)	99	1.11	29.00%	9.64%	0.91
Coal & Related Energy	30	1.25	45.41%	4.94%	0.93
Computer Services	111	1.10	30.83%	9.40%	0.89
Computers/Peripherals	58	1.01	18.17%	5.03%	0.89
Construction Supplies	49	1.12	32.47%	17.36%	0.90
Diversified	24	1.19	32.49%	12.09%	0.96
Drugs (Biotechnology)	459	1.44	15.83%	1.36%	1.29
Drugs (Pharmaceutical)	185	1.21	14.63%	2.11%	1.09
Education	34	1.15	38.83%	8.24%	0.89
Electrical Equipment	118	1.08	15.85%	5.06%	0.97
Electronics (Consumer & Office)	24	1.09	6.94%	5.98%	1.04
Electronics (General)	167	0.94	14.97%	8.34%	0.84
Engineering/Construction	49	1.27	29.72%	13.37%	1.04
Entertainment	90	1.15	33.74%	5.45%	0.92
Environmental & Waste Services	87	0.88	34.87%	4.45%	0.69
Farming/Agriculture	34	0.74	55.54%	7.69%	0.52
Financial Svcs. (Non-bank & Insuran	264	0.61	1032.19%	19.89%	0.07
Food Processing	87	0.68	30.82%	15.13%	0.55
Food Wholesalers	15	1.79	37.46%	11.91%	1.39

Fuente: Adamodar

RM: Tasa de interés del mercado. SaluFruit se encuentra en el sector de PYMES, teniendo una tasa de interés del mercado de 11,83%. (Banco Central del Ecuador, 2018).

Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.83

Fuente: Banco Central del Ecuador