

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de un Plan de Negocios para el lanzamiento de un snack nutritivo a base de yogurt, chocolate negro, frutilla y avena envasado en una funda biodegradable en la ciudad de Guayaquil.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del título de:

Ingeniería en Negocios Internacionales

Presentado por:

María Fernanda Granja Miranda

María de los Ángeles Loor Silva

GUAYAQUIL – ECUADOR

2019

DEDICATORIAS

El presente proyecto se lo dedico a la persona que más me ha apoyado, aconsejado y motivado a lo largo de mi carrera universitaria, a la persona que siempre ha creído en mí a pesar de los obstáculos, a mi amada madre, Maritza Miranda. Fuiste tú mi motivación más grande para culminar esta etapa. También se lo dedico a mi padre Julio Granja y al resto de mi familia, quienes han estado pendiente de mí en todo tiempo, y en especial a mi novio y mejor amigo, Nell Intriago, quien me ha apoyado incondicionalmente con su amor, me inspira y motiva a superarme.

María Fernanda Granja Miranda.

Le dedico el presente trabajo a mi padre, quien con gran esfuerzo y dedicación fue el que hizo posible que terminara mi carrera universitaria, mi querido padre, Manuel Loor y a mi madre Norma Silva por haberme guiado y darme los mejores consejos a lo largo de mi carrera. Por último, a mis hermanos George, Jonathan y Wladimir, por ayudarme a cumplir mis metas.

María de los Ángeles Loor Silva.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco en gran manera a Dios por guiarme y ayudarme a lo largo de mi carrera universitaria, a mis padres por su esfuerzo, motivación y dedicación para que yo culminara esta etapa. A mi compañera de proyecto, María de los Ángeles Loor por su apoyo, contribución y paciencia en todo este tiempo. Finalmente, a mis profesores quienes compartieron su experiencia y conocimientos para contribuir a mi formación como profesional.

María Fernanda Granja Miranda.

Le agradezco a Dios por haber sido mi guía durante mi proceso académico, a mis padres por todo el apoyo brindado a lo largo de mi carrera. A mi compañera de proyecto, María Fernanda Granja por su voluntad y esmero. Finalmente, a la institución y a mis profesores por su enseñanza a lo largo de estos años.

María de los Ángeles Loor Silva.

DECLARACION EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; María Fernanda Granja Miranda y María de los Ángeles Loor Silva 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”

María Fernanda Granja Miranda

María de los Ángeles Loor Silva

EVALUADORES

José Omar Zurita Cueva
PROFESOR DE LA MATERIA

José Omar Zurita Cueva
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El ritmo de vida actual de las personas las obliga a optar por comer fuera de sus hogares, así como a consumir productos envasados, por esto la industria alimenticia está respondiendo a estas necesidades con productos como lo son los snacks, pero con tendencias cada vez más saludables. Este proyecto analiza la oportunidad de entrar al mercado y comercializar un tipo de snack saludable a base de yogurt, chocolate, avena y frutas en un envase biodegradable a base de maíz.

El presente plan de negocios busca comprobar que la comercialización de snacks saludables es viable en la ciudad de Guayaquil. Para alcanzar este objetivo se realizó un análisis de mercado, se evaluaron variables externas que afectan al negocio y se realizó un análisis de Porter para evaluar al negocio respecto a la industria alimenticia. Para la investigación de mercado se realizaron 30 entrevistas a expertos y 384 encuestas para recolectar información de las preferencias de los consumidores.

Para el éxito del proyecto también se realizó un plan de marketing analizando las 4 variables: producto, promoción, precio y plaza, además se planteó un flujo de caja para establecer la rentabilidad del proyecto. Los resultados apuntaron a que el 73, 70% de los potenciales consumidores estaría dispuesto a consumir este snack a un precio de \$1,50 en una presentación de 100 gramos. Finalmente, se considera al proyecto viable y factible según el análisis financiero proyectado a 5 años.

Palabras Claves: snack saludable, envase biodegradable, obesidad, enfermedades por sobrepeso

ABSTRACT

The current pace life of people forces them opt to eat outside their homes, as well as to consume packaged products, so the food industry is responding to these needs with products such as snacks, but with more trends Healthy. This project analyzes the opportunity to enter the market and commercialize a type of healthy snack based on yogurt, chocolate, oats and fruits in a biodegradable container based on corn.

This business plan search to verify that the marketing of healthy snacks is viable in the city of Guayaquil. To achieve this objective, a market analysis was carried out, external variables affecting the business were evaluated, and Porter's analysis was carried out to evaluate the business respect to the food industry. For market research, 30 expert interviews and 384 surveys were conducted to gather information on consumer preferences.

For the success of the project a marketing plan was also carried out analyzing the 4 variables: product, promotion, price, and distribution, by the way the cash flow was raised to establish the profitability of the project. The results suggested that 73.30% of potential consumers would be willing to consume this snack at a price of \$1.50 in a presentation of 100 grams.

Finally, the project is considered viable and feasible according to the financial analysis projected to 5 years.

Key Words: *Healthy snack, biodegradable packaging, obesity, overweight illnesses.*

ÍNDICE GENERAL

EVALUADORES	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE GENERAL	4
ABREVIATURAS	7
SIMBOLOGÍA	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABLAS	10
CAPÍTULO 1	11
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Descripción del problema	11
1.2 Justificación del problema	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Marco Teórico	14
1.4.1 Alimentación saludable	14
1.4.2 Factores que impiden llevar una alimentación saludable	14
1.4.3 Principales problemas de una mala alimentación	15
1.4.4 La mala alimentación en el Ecuador	16
1.4.5 Acciones por parte del Estado	17
1.4.6 Envases biodegradables	17

CAPÍTULO 2	19
2. METODOLOGÍA	19
2.1 Metodología de Design Thinking	19
2.2 Metodología del Análisis Estratégico	20
2.2.1 Ambiente Externo	20
2.2.1.1 Análisis del Macroentorno	20
2.2.2 Ambiente Externo	26
2.3 Metodología de la Investigación de Mercado	28
2.3.1 Identificación del Problema	28
2.3.2 Objetivos de la Investigación de Mercado	28
2.3.3 Formulación del Diseño de la investigación	29
2.3.4 Diseño Muestral	31
2.4 Metodología del Análisis Financiero	32
2.4.1 Horizonte del proyecto	32
2.4.2 Financiamiento del proyecto	33
2.4.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)	33
2.4.4 Valor Actual Neto (VAN)	33
2.4.5 Análisis de sensibilidad	33
CAPÍTULO 3	34
3. RESULTADO Y ANÁLISIS	34
3.1 Redefinición del problema	34
3.2 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	34
3.2.1 Estrategias corporativas por implementar	36
3.2.2 Estrategias de negocio a implementar	36
3.3 Análisis de mercado	37
3.3.1 Marketing mix	37

3.4	Análisis Financiero	45
3.4.1	Inversión y costos.....	45
3.4.2	Ingresos y Punto de equilibrio	45
3.4.3	Proyección de la demanda mensual	46
3.4.4	Flujo de caja proyectado	47
3.4.5	Análisis del VAN, TIR y PayBack	51
3.4.6	Análisis de Sensibilidad	51
CAPÍTULO 4		52
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
4.1	Conclusiones.....	52
4.2	Recomendaciones.....	54
BIBLIOGRAFÍA		56
ANEXOS		59
ANEXO A: MAPAS DE EMPATÍA Y EXPERIENCIAS		59
ANEXO B: FORMATO DE LA ENCUESTA		63
ANEXO C: CODIFICACIÓN DE LA ENCUESTA		69
ANEXO D: ETIQUETA Y PROTOTIPO DE FUNDA		89
ANEXO E: DETALLE DE INVERSIÓN, COSTOS E INGRESOS		90

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
FAO	Fondo de Naciones Unidas de la alimentación
PMA	Programa Mundial de Alimentos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
TIC	Tecnológica de la Información y la Comunicación
VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa Interna de Retorno
FODA	Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas

SIMBOLOGÍA

gr gramo

gr gramos

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Semáforo Nutricional.....	21
Figura 2.2 Principales Proveedores en el mercado.....	23
Figura 2.3 Fuerzas del Porter.....	25
Figura 2.4 Estructura de la Cadena de Valor de Porter.....	26
Figura 3.1 Logotipo de la Marca.....	37
Figura 3.2 Diseño frontal y trasero del empaque.....	38
Figura 3.3 Prototipo del producto.....	39
Figura 3.4 Ubicación del negocio.....	42
Figura 3.5 Prototipo de valla publicitaria.....	43
Figura 3.6 Prototipo de publicidad para redes sociales.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Fuerzas de Porter	26
Tabla 2.2 Variables de la encuesta.....	30
Tabla 2.3 Datos de Población Meta	31
Tabla 3.1 Contenido Nutricional.....	39
Tabla 3.2 Precios de competidores.....	40
Tabla 3.3 Método cuantitativo por puntos	41
Tabla 3.4 Cronograma de actividades.....	44
Tabla 3.5 Punto de equilibrio	45
Tabla 3.6 Precio del producto.....	46
Tabla 3.7 Datos de la demanda	46
Tabla 3.8 Proyección de la demanda mensual	48
Tabla 3.9 Capital de Trabajo.....	48
Tabla 3.10 Flujo Mensual	49
Tabla 3.11 Flujo Anual.....	50
Tabla 3.12 Pay back descontado	51
Tabla 3.12 Resumen de escenarios.....	51

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción del problema

Hoy en día la alimentación saludable es un factor primordial para las personas que se encuentran estudiando o laborando, porque las actividades cotidianas demandan una alimentación rica en proteínas, carbohidratos, grasas y vitaminas pues estos proporcionan energía para desenvolverse con productividad. Es necesario recalcar que una buena alimentación es de suma importancia ya que fortalece la memoria y mejora la capacidad de concentración logrando que las personas rindan al máximo diariamente.

La alimentación desequilibrada es un problema transversal a los diversos grupos etarios de la ciudad de Guayaquil y esta condición se evidencia en las estadísticas relacionadas con diabetes, síndrome metabólico que tienen origen en la deficiencia nutricional que suele ser multicausal, es decir se atribuye a: horarios irregulares, consumo de comida rápida, bajo consumo de fibra, entre otros. (INEC, 2018)

Las personas que se encuentran laborando y estudiando sufren diariamente presiones de tiempo, largas distancias en la movilización y extensas jornadas laborales y de estudio, por lo cual la alimentación saludable es relegada a un segundo plano, suelen consumir la oferta de comedores que expenden, generalmente, platos desbalanceados donde las proporciones de proteínas y fibra es inferior a la de carbohidrato, lo cual incide en la presencia de obesidad y diabetes.

Es necesario recalcar que los ciudadanos diariamente tienden a consumir: residuos orgánicos, papel y cartón, aluminio, plásticos, vidrios, entre otros. Y lo desechan normalmente sin saber el tiempo que demoran en degradarse: 4 semanas, 1 años, 10 años, 150 años, 4000 años respectivamente, definitivamente es importante saber el tiempo que llevan algunos materiales para que desaparezcan totalmente de la tierra, por todo esto es

significativo en algún momento del día reciclar. (Nonino, 2018). Es por eso la creación de un envase biodegradable el cual pueda ser de gran ayuda al medio ambiente.

Para ser más específicos sabemos que cada comida del día es necesaria e importante, sin embargo, algunas personas no logran satisfacer los requerimientos mínimos de alimentos. Así mismo el medio ambiente existen personas que no le dan mucha importancia, considerando que si no cuidamos el medio ambiente arruinaremos lentamente el planeta tierra. Por lo tanto para lograr una energía constante y al mismo tiempo ayudar al medio ambiente, el trabajo integrador se propone crear un snack que cubra el déficit de energía, compensándolo a través de un snack nutritivo rico en calcio y fibra el cual este se encuentre en un envase biodegradable.

1.2 Justificación del problema

El proyecto busca posesionar en el mercado guayaquileño y a través de un plan de negocios un snack nutritivo el cual se encuentra en un envase biodegradable, para contribuir a la alimentación saludable de las personas, que por diversas razones consumen snacks no nutritivos altos en grasas saturadas y que carecen de fibras y nutrientes de productos no tradicionales.

El producto que se quiere dar a conocer en el mercado surge con el problema que en vista de que la mayoría de las personas carecen de una alimentación completa, ya sea esta en el desayuno, almuerzo o cena, se quiere introducir un snack nutritivo que se pueda consumir entre comidas. Por otra parte, la mayoría de las personas carecen de un profundo conocimiento que trae la degradación que poseen algunos materiales, entre uno de ellos el plástico ya que el apilamiento de grandes cantidades de plástico en el ecosistema, es uno de los principales dilemas medioambientales que se presentan hoy en día. (Rodríguez, 2018). El plástico biodegradable tiene un tiempo de degradación de aproximadamente 18 meses el cual es mucho menor que el plástico normal ya que este tiene aproximadamente 150 años de degradación. (González, 2017). Tomando en cuenta la referencia de este dato,

se procede a decir que tener un envase biodegradable sería la mejor opción para el snack nutritivo que se quiere introducir en el mercado.

Teniendo en cuenta el impacto positivo que tiene un envase biodegradable para el medio ambiente, para comprender mejor se ha decidido crear una funda biodegradable la cual pueda descomponerse más rápido que una funda plástica normal con el objetivo de ayudar al ecosistema.

Volviendo al tema que nos ocupa la originalidad del snack nutritivo tiene como propósito brindar al mercado guayaquileño un snack saludable, realizado por diferentes ingredientes que ayudaran a la mejora de la salud y pueda ser consumido entre comidas con la finalidad que reducir el consumo de snacks no saludables.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para el lanzamiento de un snack nutritivo y energético a base de productos no tradicionales contribuyendo a la alimentación saludable de la ciudadanía guayaquileña.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de aceptación por parte de los consumidores hacia el nuevo snack nutritivo para incrementar su energía durante sus actividades.
- Desarrollar un estudio de mercado estableciendo los hábitos de consumo de snacks nutritivos en la ciudad de Guayaquil.
- Determinar las estrategias apropiadas para la competitividad del producto en el mercado de alimentos saludables en Guayaquil.
- Estimar la viabilidad del proyecto estableciendo la factibilidad económica del proyecto a través de un estudio financiero.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Alimentación saludable

Es crucial cumplir con los requisitos nutricionales diarios para que el cuerpo funcione correctamente y para mantener la salud al nivel óptimo. La mayoría de los valores nutricionales, como proteínas, energía, carbohidratos, grasas y la mayoría de los minerales se pueden obtener de fuentes alimenticias. (Díaz, 2010)

El bienestar general de una persona está basado en una correcta alimentación, por lo que todas las comidas son importantes, incluido el desayuno el cual es usualmente saltado por las personas, sin darse cuenta lo beneficioso que es desayunar a diario.

El pilar de una buena alimentación es la energía, que es la capacidad para poder realizar un determinado trabajo, todas las personas necesitamos de energía para poder llevar a cabo todas nuestras funciones y desarrollarnos en buen estado, esta energía la obtenemos a través de los alimentos y se mide en calorías. (Flores, s.f.)

1.4.2 Factores que impiden llevar una alimentación saludable

A pesar de que las personas están conscientes de la importancia de mantener una correcta alimentación, hay diferentes factores que les impiden hacerlo. Estos factores entran en juego en su toma de decisiones al elegir qué consumir, sin embargo, el conocimiento de las personas sobre nutrición no siempre conduce a la elección de alimentos saludables. Se ha descubierto que, aunque la gente entiende que consumir comida rápida puede provocar enfermedades, su conocimiento sobre esto no es un factor que influye en sus elecciones de alimentos.

Otro factor también es la disponibilidad y fácil acceso a este tipo de comida, Guayaquil es una ciudad llena de puestos de comida chatarra, en todos los alrededores e incluso dentro de los centros universitarios, fuera de lugares de trabajo, y en las calles es muy alta la oferta de puntos de comida no nutricionales que llevan a los jóvenes y demás a optar siempre por esta. Por ejemplo, en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, existen bares donde sus

productos principales son hamburguesas, hot dogs, papas, empanadas y un sinnúmero de productos fritos, además que existen máquinas expendedoras donde se pueden encontrar productos más económicos como galletas, tostitos, entre otras frituras envasadas y con conservantes dañinos.

Otro de los factores principales causantes de este problema es la falta de tiempo de las personas para la preparación de las comidas, o para buscar opciones saludables cuando consumen alimentos fuera de casa, causando que se mantengan en manos de las comidas industrializadas. (Almada, 2012)

1.4.3 Principales problemas de una mala alimentación

El organismo de un ser humano da señales cuando no se lo está alimentando correctamente, por ejemplo, algo que puede alterar el rendimiento en las actividades de una persona es el humor, y cuando hay desajustes en su dieta se alteran las emociones y el humor de esta. (El blog de Solnatura, s.f.)

Las enfermedades más comunes en este grupo son la gastritis, náuseas, reflujo gástrico, gastroenteritis y dolores de cabeza, consecuencia del continuo consumo de comida chatarra y por la falta de tiempo por las largas jornadas de trabajo y en algunos casos también jornadas de estudio.

En un informe presentado en el año 2017 por el FAO (Fondo de Naciones Unidas para la Alimentación), realizado por especialistas en nutrición, se concluyó que el 59% de las 56,5 millones de muertes registradas en ese año, fueron a causa de la alimentación inadecuada y por la falta de ejercicio físico. (El Heraldo , 2017)

Los nutricionistas consideran que la decisión de alimentarse es algo que no debe de tomarse a la ligera, las personas deben tratar de pensar y reflexionar sobre el tipo de alimentos que consumen a diario ya que podrán así evitar enfermedades a la larga, como el sobrepeso o

la diabetes que son las más comunes cuando se consumen altamente grasas saturadas, azúcar y conservantes.

1.4.4 La mala alimentación en el Ecuador

El Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), realizaron un estudio entre el 2015 y 2016 sobre la malnutrición en Ecuador, Chile y México, esta mostró que uno de cada tres jóvenes que tienen la edad entre 18 y 24 años, no consume frutas a diario, y que cinco de cada siete jóvenes no consumen verduras a diario.

Además, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso de Chile realizó estudios sobre este tema, y reveló la relación que tienen los hábitos alimenticios, la actividad física y el nivel socioeconómico de los jóvenes con la mala nutrición ya que este grupo de población resultó más vulnerable a este problema, ya que es usual que no consuman merienda, no desayunen, que no se alimenten por largas horas y que prefieran consumir comida chatarra, aparte que no realizan ninguna clase de actividad física.

Los ecuatorianos piensan solo en el presente y desconocen los daños irreversibles que causa la ingesta de comida rápida, por lo que la mayoría de las muertes por esta causa provienen de malos hábitos alimenticios desde edades muy tempranas. La diabetes está entre los primeros puestos de causa de muerte según el endocrinólogo Joaquín Armenta, es una enfermedad que no tiene cura pero que se la puede prevenir a tiempo, “una persona joven que se alimente correctamente y que realice actividades físicas continuamente podrá ser un adulto sin diabetes de tipo 2”. (Fajardo, 2017)

Según informes del Ministerio de Salud del Ecuador, alrededor de 4400 personas fallecen por año como consecuencia de la diabetes, hay datos alarmantes sobre la manera que la diabetes se expande en la población ecuatoriana, y más aún entre los jóvenes; en un lapso de 10 años la diabetes pasó de ser la quinta a la primera causante de muertes en Ecuador, para ser más concretos el 72% de la población de edad mayor a 19 años tiene obesidad o

también sobrepeso, o sea 2 de cada 10 jóvenes universitarios son diabéticos y 4 de cada 10 universitarios son obesos.

Esta realidad de muertes en hospitales por estas enfermedades es reflejada por la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición realizada en el año 2017 por el Ministerio de Salud y el INEC, mostró que estos altos índices de muertes están ligados al alto consumo de carbohidratos de los ecuatorianos que por ejemplo consumen arroz a todas horas, grasas y por la inactividad física.

1.4.5 Acciones por parte del Estado

Según estos estudios, el Estado generó una gran acción para tratar de cuidar la alimentación de los ecuatorianos implementando el semáforo nutricional, el cual es colocado en cada uno de los alimentos producidos y vendidos en el país para lograr informar a la gente sobre los niveles de sal, azúcar y grasa que están ingiriendo en cada producto. (Redacción Médica, 2017)

1.4.6 Envases biodegradables

Actualmente la industria de los envases se encuentra innovando y desarrollando en cuanto a nuevos materiales, los cuales tienen que cumplir con las funciones básicas de todos los envases en general que son contener, conservar, informar, proteger y facilitar la distribución del producto, pero ahora con tendencias más sostenibles, ecoamigables y económicamente factibles y viables.

Nuevas leyes ambientales y el aumento de la conciencia ecológica de los consumidores han obligado a la industria a destinar inversiones en materiales sostenibles, siendo el envase para alimentos el que más interés ha despertado por los científicos y desarrolladores técnicos. Hoy en día este tipo de envases ya son una realidad y se denominan “biopackaging”, son envases procedentes de recursos renovables como el almidón obtenido

del maíz, yuca, patatas, etc., que tienen como objetivo reducir el uso de materiales poliméricos provenientes de recursos no renovables como el petróleo. (Gallur, 2013)

Para asegurar la salud y un buen rendimiento en las actividades de las personas se debe llevar una alimentación saludable y balanceada, es importante que cada persona se comprometa a consumir cierta cantidad y calidad nutritiva dependiendo de la necesidad nutritiva de cada uno, por este problema nace la propuesta de lanzar al mercado un snack nutritivo, que reemplace el consumo de snacks chatarras, empacado con material biodegradable a base de maíz.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1 Metodología de Design Thinking

Se requirió de esta metodología para obtener la mayor información posible para conocer a las personas involucradas en el problema y proyectar una solución viable.

Se define el problema con la importancia que tiene la alimentación desequilibrada que afecta a los diversos grupos etarios de la ciudad de Guayaquil. Se realizaron 30 entrevistas para saber las diferentes opiniones de los actores que intervienen en este problema, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Estudiantes:** se procedió a entrevistar a 10 alumnos de ESPOL, 6 de ellos cursaban sus últimos semestres, los cuales preferían traer comida desde casa o comer en restaurantes cerca de su trabajo por mejor sabor, y los alumnos restantes desean tener tiempo suficiente entre los horarios de clases, para alimentarse correctamente y así rendir al máximo en todas las actividades que realizan, sin tener afectaciones en la salud. Piensan que si se enferman no podrán seguir estudiando y laborando.
- **Profesores:** tuvimos la oportunidad de conversar con 5 profesores de ESPOL, quienes señalan que los estudiantes tienen problemas con su rendimiento académico por no alimentarse bien, tienden a estar decaídos en clases, lo que les impide un rendimiento completo en las materias que se dictan, especialmente en su atención y participación en los procesos de aprendizaje.
- **Nutricionistas:** en la entrevista a 4 nutricionistas, estos compartían las mismas opiniones con respecto a los estudiantes y personas que laboran, que no lograban desayunar o almorzar correctamente e intentaban compensarlo comiendo en exceso en las noches, por lo cual observaban sobrepeso en las personas, recomendaban

que se debía seguir una alimentación balanceada con 5 comidas al día y finalmente motivar a que sigan su plan de nutrición para mejorar la salud y rendimiento.

- **Doctores:** conversamos con 2 doctores, ellos opinaban que las personas en general descuidan su salud y solo piensan en trabajar y estudiar, señalan que es un problema general en el país y que no está siendo tratado por el gobierno o instituciones públicas como debería. Dicen estar preocupados por la situación de las personas, que deberían controlar su peso según su estatura y fijar dieta y horarios de alimentación.
- **Entrenadores:** indicaron que las personas debían mantener una vida saludable incluyendo una buena alimentación y la práctica del deporte, lo cual es equilibrio para el bienestar general de las personas, las personas que realizan deporte de manera continua tienen a ser más relajados, y no tienen sobrepeso, en relación a las personas de vidas sedentarias. Por lo que, incentivan a las personas para hacer ejercicio y cuidar de su salud, y finalmente comentaron que las personas que entrenan como parte de su rutina y se alimentan bien, tienen mejor salud y mejor rendimiento académico y laboral.

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

Desde el año 2014 en el Ecuador rige una política importante en la lucha contra la mala alimentación, en ese año se implementó el etiquetado de alimentos procesados descrito en el Reglamento Sanitario Sustitutivo de Etiquetado de Alimentos Procesados, este tiene un diseño como semáforo por sus colores y tiene como fin informar a las personas de todas las edades lo que están consumiendo para que tomen decisiones más acertadas respecto a su alimentación. Otra medida fiscal, que también promueve la alimentación saludable es la puesta sobre las bebidas azucaradas, esta medida se implementó en Ecuador desde el año 2015 y establece una tarifa de 18 centavos por cada 100 gramos de azúcar que contengan

las bebidas. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición)



Figura 2.1 Semáforo Nutricional

Fuente: Carlos Villavicencio

2.2.1.1.2 Entorno Económico

Desde el punto de vista económico, en el gobierno del Lcdo. Lenin Moreno se ha fomentado el emprendimiento de las economías populares mediante nuevos mecanismos implementados como la simplificación de los procesos aduaneros, o de las normas tributarias. Otro mecanismo fue La Ley Orgánica de Optimización y Eficiencia de Trámites que fue presentada por la Asamblea Nacional, que tiene la finalidad de reducir costos en los excesos de trámites para constituir nuevas empresas, es decir esta nueva ley beneficia a los emprendedores y pequeñas empresas. (Villavicencio, 2018)

2.2.1.1.3 Entorno Social

En Ecuador una de las tendencias que se encuentra creciendo vertiginosamente es la de consumir productos saludables y locales, existen varios productores locales que ofertan opciones con contenido orgánico, con frutas o verduras y que son de mayor precio pero que

los consumidores prefieren por apoyar al mercado nacional, para mejorar su salud y cuidar el medio ambiente.

No hay cifras que prueben que en Ecuador existe esta tendencia dice el profesor de la Espol, Paúl Herrera, quien es experto en mercado y negocios, menciona que lo que generó un cambio en los hábitos de consumos de alimentos en los ecuatorianos fue el haber colocado el semáforo nutricional en los productos en el 2013. (Exteriores, 2017)

2.2.1.1.4 Entorno Tecnológico

En el Ecuador el acceso a las Tecnologías de Información Comunicación (TIC) es un derecho para todos, por lo que el Gobierno promueve el desarrollo de los servicios tecnológicos mejorando el rendimiento del servicio de Internet y telefonías con la inversión en fibra óptica en todo el país, dotando con equipos a entidades y capacitando en este ámbito a niños y jóvenes del país.

2.2.1.1.5 Entorno Ambiental

Ecuador tiene políticas enfocadas al cumplimiento de leyes y normas, es decir que las empresas deben tomar en cuenta estas normas al momento de querer constituirse, en sus actividades diarias para evitar riesgos y sanciones por daños al medio ambiente.

El artículo 396 de la Constitución de la República establece la responsabilidad que tienen las empresas por daños ambientales, así como las sanciones que corresponden a estos daños, además que se tiene la obligación de restaurar al ecosistema infringido y de indemnizar a las comunidades o personas afectadas por el daño ambiental. (Andrade, 2009)

2.2.1.1.6 Entorno Legal

El entorno legal de nuestro negocio tiene que ver con las legislaciones a las empresas que producen y manipulan alimentos, es decir los permisos de funcionamiento, proveedores con

papeles en norma, para las revisiones constantes que hace el Ministerio de Salud Pública para asegurarle a los consumidores que los alimentos que llegan a sus hogares están en regla. Otro aspecto legal es también el reglamento sanitario vigente desde el 2014 para los alimentos procesados, el cual limita los niveles de grasas, azúcar y sal que deben contener los productos de consumo humano en las etiquetas de estos.

2.2.1.2 Análisis del Microentorno

Se define el microentorno basado en las cinco fuerzas que Michael Porter estableció:

2.2.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Para este tipo de negocio el poder de negociación se encuentra del lado de la empresa, ya que existe la ventaja de una amplia gama de proveedores y de materia prima a escoger, además de que no hay proveedores únicos de ningún insumo usado para este tipo de productos. Al contar con esta ventaja, se puede escoger entre las varias alternativas de proveedores y entre la amplia gama de materia prima, es decir los proveedores no pueden manipular los precios del producto, ni reducir la calidad debido a los costos. (ProChile, 2017)

EMPRESA	IMPORTADOR /DISTRIBUIDOR	SITIO WEB
Industrias Lácteas Toni	Fabricante/Importador	http://www.tonisa.com/inicio.aspx
Wipala	Fabricante/exportador	http://wipalasnacks.com/
Kelloggs Ecuador	Importador/Comercializador	http://www.kelloggs.com.ec/es_EC/home.html
Nestlé Ecuador	Fabricante/Importador/Comercializador	https://ww1.nestle.com.ec/
Dibeaal	Importador/Comercializador	http://www.dibeaal.com/web1/
Alicorp	Fabricante/Importador/Comercializador	http://www.grupoalcorp.com/alcorp-paises/
Corporación Favorita	Importador/Comercializador	http://www.corporacionfavorita.com/porta1/es/web/favorita/inicio

Figura 2.2 Principales Proveedores en el mercado

Fuente: Doc. Sitio web-Tendencias de snacks saludables en Ecuador

2.2.1.2.2 Poder de negociación de los clientes

Se va a producir masivamente para vender nuestro producto al consumidor final a través de ventas al por mayor a empresas que sean comercializadoras de alimentos las cuales serán microempresas, pequeñas, medianas y grandes, como también a universidades de la ciudad de Guayaquil para que coloquen nuestro producto en sus bares y centros de entrenamiento físico para así llegar de manera directa al segmento de mercado que nos enfocamos.

El poder de negociación de los consumidores es alto, ya que es este el que incide en el movimiento de los precios de este tipo de producto.

2.2.1.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Se considera una alta amenaza de nuevos entrantes ya que la industria alimenticia es bastante competitiva, rentable y del tipo de productos que siempre se van a consumir además de que para entrar a este tipo de mercado se necesita una inversión relativamente baja según la magnitud del proyecto, es decir que las barreras de entrada son bajas.

2.2.1.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

Nuestro producto es un snack saludable que no tiene competidores directos, aunque es innovador por sus ingredientes y empaque, se considera que tiene una alta amenaza respecto a productos sustitutos indirectos ya que es común el consumo de snacks con alto índice de azúcar, grasas o sal en sus incontables marcas de snacks, están dirigidos al mismo segmento de mercado, buscan cubrir las mismas necesidades que nuestro producto e influir en la alimentación de los consumidores.

2.2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores

En este sector del mercado existen una gran cantidad de empresas que tienen posicionada su participación de mercado, por tal razón nos hemos enfocado en posicionar la marca en el mercado, ya que los competidores indirectos responderán agresivamente, es decir que la rivalidad entre los competidores es alta.

Competidores Indirectos:

- Nature's Heart
- KunaPops
- Wipala
- Anaboli Nutrition
- Kiwa

En base a esto podemos diagnosticar las 5 fuerzas de Porter de la siguiente manera:



Figura 2.3 Fuerzas de Porter

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Nuestro negocio está ubicado en el cuadrante que corresponde a rendimientos estables y altos, este segmento del mercado es bastante atractivo dado que las barreras de entrada y salida son bajas, pero a la vez hay que tener cuidado de los competidores, se debe diferenciar el producto, empaque y servicio.

BARRERAS DE ENTRADA	BARRERAS DE SALIDA	
	ALTAS	BAJAS
	ALTAS	
	BAJAS	NUESTRO PRODUCTO

Tabla 2.1 Fuerzas de Porter

Elaborado por: María Granja y María Loor.

2.2.2 Ambiente Externo

2.2.2.1 *Análisis de la cadena de valor*

Michael Porter desarrolló la cadena de valor más conocida y que se aplica en las estrategias competitivas de una empresa. A continuación, se analizará esto respecto a la idea del negocio. (Luis Arimany, 2010)



Figura 2.4 Estructura de la Cadena de Valor de Porter

Fuente: M. Porter, Ventaja Competitiva, Ed. Continental, México, 1995

2.2.2.1.1 Actividades primarias

Logística interna: Recepción de insumos, almacenaje en bodegas, negociación con los proveedores, recepción de envases, de etiquetas para el producto, cajas, controles de calidad, control de inventarios.

Operaciones o producción: elaboración del producto, empaquetado y etiquetado, embalaje, elaboración de estrategias de venta.

Logística Externa: gestión de control de calidad producto final, despacho, almacenamiento, distribución del producto a las tiendas mayoristas.

Marketing y Ventas: devolución de insumos defectuosos, atención de los pedidos, publicidad en los distintos medios, campañas y promociones.

Servicios Post-Venta: quienes llevará a cabo este servicio serán los supermercados o tiendas a las que vendamos nuestro producto.

2.2.2.1.2 Actividades secundarias

Abastecimiento: acuerdo con los proveedores para los pedidos, llegada de los insumos para la producción, almacenamiento de materia prima en bodegas, manejo de inventarios.

Desarrollo de tecnología: diseño de la presentación del producto, material del envase y etiquetado de este.

Recursos Humanos: contratación de la mano de obra, capacitaciones para correcta elaboración y manipulación del producto y maquinarias.

Infraestructura de la empresa: gestión de los sistemas de planificación, de información y de comunicación, servicios legales.

2.3 Metodología de la Investigación de Mercado

2.3.1 Identificación del Problema

2.3.1.1 *Problema de decisión gerencial*

¿Es viable introducir al mercado alimenticio un snack saludable y energético en un empaque biodegradable con la finalidad de reducir la alimentación desequilibrada y el consumo de plásticos?

2.3.1.2 Problema de investigación de mercados

Establecer el nivel de aceptación del consumidor final de un nuevo snack saludable y energético en un empaque biodegradable con el fin de estudiar la posibilidad de comercialización en la ciudad de Guayaquil.

2.3.2 Objetivos de la Investigación de Mercado

1. Analizar las tendencias que tienen las personas sobre la mala alimentación.
 - a) Reconocer la frecuencia de alimentación de snacks saludables de los guayaquileños.
2. Determinar el criterio del consumidor sobre la oferta del nuevo snack saludable y energético en la ciudad de Guayaquil.
 - a) Precisar los factores que influyen en la compra del producto.
 - b) Determinar el nivel de agrado por parte del consumidor al obtener este nuevo producto o snack nutritivo.
3. Fijar los medios de comunicación más usados por el consumidor para establecer el medio de transmisión del producto.
4. Evaluar la opinión que tienen los consumidores en la ciudad de Guayaquil acerca de la propuesta del producto con empaque biodegradable

2.3.3 Formulación del Diseño de la investigación

La investigación de mercado empleará una encuesta, que tiene como objetivo describir las características de una determinada población y su aceptación ante un nuevo producto. Esta encuesta está formada por 21 preguntas que están divididas en cinco secciones.

1. **Datos demográficos:** género, edad, ingresos, nivel de educación, lugar de residencia, estilo de vida.
2. **Costumbres de consumo:** frecuencia de consumo de snacks saludables, lugar de compra y características observadas al momento de realizar la compra.
3. **Contenido del nuevo producto:** se mostraron los ingredientes posibles para complementar el snack y que los consumidores elijan sus combinaciones.
4. **Medios de comunicación usados:** tipo de publicidad en el cual son informados de novedades de productos.
5. **Diseño y aceptación del empaque:** se mostraron 3 prototipos de empaques para definir el que se va a usar para el producto, así como los rangos de precios de cada uno.

Las principales variables que se consideraron en la encuesta son las presentadas en la siguiente tabla:

Variables	Operacionalización	Escala
Género	Femenino Masculino	Nominal
Edad	18 a 27 años 28 a 37 años 38 a 47 años Más de 48 años	Intervalo
Estilo de vida	Sobrepeso Sedentario Diabetes Deportista Vegetariano	Nominal
Frecuencia de consumo de snacks saludables	Diariamente Una vez a la semana Dos veces a la semana Una vez al mes Un par de veces al mes Nunca	Nominal
Horario de consumo	Al iniciar el día Antes o después de una actividad deportiva Al empezar o finalizar la jornada de trabajo Como un snack de media mañana Como un snack de media tarde	Nominal
Lugares de consumo de snacks saludables	Tienda de barrio Internet Supermercado Tienda naturista Centro deportivo (gym, lugar de entrenamiento, etc) Estaciones de servicio/gasolineras Farmacias	Nominal
Precio y diseño del empaque	Opción 1 (100grs), \$1,25 a \$1,50 Opción 2 (120 grs), \$1,50 a \$1,75 Opción 3 (150 grs), \$1,75 a \$2,00	Nominal

Tabla 2.2 Variables de la encuesta

Elaborado por: María Granja y María Loor.

2.3.4 Diseño Muestral

2.3.4.1 Definición de la Población Meta

La población de estudio se ha limitado a los habitantes del norte de la ciudad de Guayaquil que tienen edad desde 18 hasta 37 años, considerados como personas adultas y que tienen poder en su decisión de compra.

2.3.4.2 Determinación del Marco Muestral

Al 2017 Guayaquil tiene 2644891 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Área Urbana de Guayaquil	1,985,379	habitantes
	1,014,717	Mujeres
	970,662	Hombres

Tabla 2.3 Datos de Población Meta

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Del total de habitantes de la ciudad de Guayaquil se ha considerado a los que tienen entre 18 y 37 años considerados racionales y con poder de decisión de compra.

2.3.4.3 Selección de la técnica de muestreo

Se ha usado la técnica de muestreo probabilístico ya que todos en la población tienen igual oportunidad de ser seleccionados porque hay un marco muestral finito establecido. También el tipo de muestreo probabilístico estratificado ya que se ha hecho el análisis de un grupo más pequeño de la población, que representa a toda la población en conjunto, en este tipo de muestreo permite clasificar a las muestras por edad, por género, por sector, etc.; es decir divide sujetos en grupos mutuamente excluyentes, para después usar el muestreo aleatorio simple para seleccionar miembros de los grupos. (Question Pro, s.f.)

2.3.4.4 Definición del tamaño de la muestra

Para poder determinar el tamaño de la muestra se usó una fórmula estadística para poblaciones finitas, se conoce el número de habitantes de Guayaquil pero no hay un dato exacto de la población de 18 a 37 años que viven en el norte de Guayaquil así que se tomó el tamaño de la población de la zona urbana de Guayaquil, bajo un nivel de confianza de 95% y con un margen del error del 5. Se aplica siguiente fórmula que da como resultado el tamaño muestral $n=384$. (Ochoa, 2013)

$$n = \frac{N Z^2 p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$
$$n = \frac{(1039442)(1,96^2)(0,5 * 0,5)}{0,05^2(970661) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$
$$n = 384$$

Ecuación 2.1

Elaborado por: María Granja y María Loor.

2.4 Metodología del Análisis Financiero

A través del estudio financiero se llegará a evaluar las cifras de la inversión, los costos, los ingresos, y los egresos de este proyecto, utilizando como instrumentos principales el flujo de caja, VAN, TIR, punto de equilibrio y análisis de sensibilidad determinando si el proyecto es viable.

2.4.1 Horizonte del proyecto

A través del estudio financiero se conseguirá calcular las cantidades de inversión, costos, ingresos, y egresos que se obtengan en el proyecto. Se proyectará la demanda mensual con respecto al primer año y seguido de una estimación a 5 años.

2.4.2 Financiamiento del proyecto

El financiamiento es la pieza fundamental en donde una compañía o emprendimiento se proporciona de dinero para comenzar o reorganizar sus actividades comerciales, por lo que es la base fundamental del proyecto, dado que el financiamiento es el primordial acceso para que el negocio adquiera el dinero.

2.4.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es aquella tasa porcentual de ganancia o pérdida, la cual es adquirida por invertir en un negocio establecido, prácticamente se usa para calcular y equiparar la rentabilidad. (Pérez, 2018). Para el actual proyecto se encontrará la TIR para acompañarse con la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) y denotar si existe la rentabilidad en el proyecto.

2.4.4 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un indicador financiero que posibilita concretar la viabilidad económica del proyecto. Por consiguiente, de calcular los flujos de ingresos y egresos posteriores y obteniendo reducida la inversión el VAN se inclina positivamente. El proyecto es asequiblemente viable. (Economipedia, 2018)

2.4.5 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un instrumento financiero que ayuda con respecto a las decisiones que se tienen que tomar, correspondientes a los riesgos que llegan aparecer en distintas circunstancias. A través de este estudio se permite contemplar los escenarios en donde el negocio puede incurrir. (Duque, 2018). Para este tipo de estudio la factibilidad del actual proyecto se valorará tres probables escenarios: pesimista, neutral y optimista.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADO Y ANÁLISIS

3.1 Redefinición del problema

Después de desarrollar las entrevistas se analizó los insight descubiertos y se desarrolló 2 mapas de experiencias y empatía de los grupos mas significativos que en este caso son los estudiantes y entrenadores, lo que permitió obtener un planteamiento inicial como el siguiente:

- ✓ **Problema inicial:** ¿Cómo reducir los problemas de salud de los estudiantes en Guayaquil?
- ✓ **Replanteamiento del problema:** ¿Cómo mejorar la alimentación de los estudiantes guayaquileños que tienen poco tiempo para comer adecuadamente y a la vez ganen nutrientes para evitar problemas de salud?

3.2 Analisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas:

- ✓ El yogurt con avena es apreciado según las encuestas por un 74% de la población
- ✓ Es un alimento saludable y novedoso para el consumidor final.
- ✓ Precio de venta menor a la competencia.
- ✓ Snack desarrollado en porciones cuadradas para una mayor conservación y con contenido de Stevia.

Oportunidades:

- ✓ La materia prima es abundante y barata en el país.

- ✓ Tendencia latente hacia los hábitos alimenticios saludables en el Ecuador.
- ✓ Auge en la aceptación actual del plástico biodegradable.

Debilidades

- ✓ Producción y presupuesto limitado al no tener experiencia en negocios relacionados a la industria del snack.
- ✓ Producto perecible dado su gran contenido natural.
- ✓ Costo de producción elevada por la calidad y característica del envoltorio.
- ✓ Nuevos en el mercado

Amenazas

- ✓ Gran cantidad de competidores indirectos y sustitutos en la industria guayaquileña.
- ✓ No lograr un buen posicionamiento en el mercado debido a la fidelidad que tienen las otras marcas con el consumidor final.
- ✓ Posibilidades de fuerte reacción de la competencia.

Estrategia Maxi- Maxi, también conocida como estrategia de crecimiento, utiliza las oportunidades y fortalezas:

- ✓ Negociar precios bajo de la materia prima como el yogurt con un proveedor de buena calidad, lo que es posible por su abundancia en el mercado.
- ✓ Aprovechar el auge de alimentación sana con publicidad dirigida a este público a través de medios modernos como las redes sociales.
- ✓ Publicitar la calidad del empaque, el cual es elaborado con plástico biodegradable, material que actualmente es muy apreciado.

Estrategia Maxi- Mini, también conocida como estrategia de defensa, utiliza las oportunidades con las amenazas:

- ✓ Monitorear constantemente el mercado y a los competidores principales para estar atentos a cambios de la demanda.
- ✓ Posterior al lanzamiento realizar un estudio de mercado para averiguar otros sabores que sean preferidos por el consumidor final.

Estrategia Mini- Maxi, también conocida como estrategia de refuerzo, utiliza las debilidades con las oportunidades:

- ✓ Realizar acuerdos con diversos puntos de ventas donde la rotación del producto sea alta, para evitar daños por la característica de perecible que posee.
- ✓ Establecer plan de ventas al remate cuando el tiempo de vida el producto comienza a expirarse.

3.2.1 Estrategias corporativas por implementar

- ✓ **Penetrar el mercado:** Se buscará ganar mercado a través del precio y de la presentación del bien, con un precio bajo que sería según las encuestas y las estimaciones de costo de \$1,50 en relación con el precio promedio de la competencia que es \$3,80.
- ✓ **Diversificación:** Con el paso del tiempo se busca diversificar el producto, en barra, con distintos sabores o con distintas mezclas de productos.
- ✓ **Diversos canales de venta:** Para poder entrar eficientemente al mercado se buscará diversos canales de venta más amplios.

3.2.2 Estrategias de negocio a implementar

- ✓ **Liderazgo en costos:** La empresa buscará en primera instancia vender un producto de buena calidad a precio bajo, reduciendo sus márgenes de ganancia, esto se hará para ganar mercado en un inicio.

- ✓ **Alianza estratégica:** Buscar alianzas con puntos de ventas para poder incentivar la compra del producto.

3.3 Análisis de mercado

3.3.1 Marketing mix

3.3.1.1 *Producto*

Descripción del producto: Se ofrecerá al mercado un snack nutritivo con forma de cubos pequeños elaborados a base de yogur, chocolate negro, avena y una fruta a elección del público que después de las encuestas se determinó que sería la frutilla.

El producto está dirigido al público universitario y trabajadores guayaquileños que no tengan mucho tiempo para comer un alimento saludable, que estén entre los 18 y 37 años, dado que el producto es rico en vitaminas les sirve para mejorar su nutrición.

El nombre del producto es Nutri+ dado que según las encuestas las personas prefieren un producto nutricional que mezcle varios nutrientes y que el logotipo exprese un mensaje de armonía y paz con la naturaleza.



Figura 3.1 Logotipo de la Marca

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Utiliza un proceso de elaboración semi-industrial en donde la materia prima pasa por las siguientes etapas hasta su empaquetado final y entrega:

- Mezcla de los ingredientes seco
- Formación de porciones y posterior cortado
- Secado y enfriamiento

Empacarlo en un envoltorio de plástico biodegradable de 18 x 11 cm proveniente del maíz, se lo conoce más como PLA, de color Kraft.



Figura 3.2 Diseño Frontal y trasero del empaque

Elaborado por: María Granja y María Loor.

El empaque será provisto por la empresa SwissPac con sucursal en Ecuador, la presentación será de 100 gramos y con cierre doypack lo que mejorará su manipulación y uso. La presentación del alimento será la siguiente:



Figura 3.3 Prototipo del producto

Elaborado por: María Granja y María Loor.

En forma de cuadrados para poder mejorar la gestión del snack y su conservación una vez abierta la funda.

Y tendrá el siguiente contenido nutricional:

Tamaño por porción	5 gramos	
Porciones por envase	15	
Calorías	90	
		% Valor diario
Grasa total	10g	
Grasa saturada	2g	
Grasa trans	0mg	
Colesterol	0mg	
Sodio	5mg	
Carbohidrato total	15g	
Proteína	10g	
Hidratos de Carbono	20mg	
Calcio	4g	
Hierro	2g	
Vitamina B, A, D	20mg	

Tabla 3.1 Contenido Nutricional

Elaborado por: María Granja y María Loor.

3.3.1.2 Precio

El mercado de los snacks nutritivos es bastante competitivo y de cierta manera está saturado de sustitutos, por eso Nutri+ debe tener un precio ligeramente inferior a la competencia capaz de cubrir todos los costos, para eso se analiza esos rubros y a los competidores:

Marca	Producto	Precio
Nature's Heart, 70 gr. Frutos secos		\$2,35
KunaPops 35 gr. Quinoa y chía		\$0,80
Farm's Best 255 gr. Quinoa crocante con miel		\$ 3,70
Bikos, 200 gr. macadamia con pasas		\$ 5,00
Wipala, 35 gr. Granola bar		\$ 1,00
Kiwa 149 gr, vegetable mix chips		\$4,20
Sunkao, 120 gr, quinoa y maíz con chocolate		\$5,70

Tabla 3.2 Precios de competidores

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Las presentaciones varían mucho de precio desde \$1 hasta \$5,70, el peso del snack será de 100 gramos lo que lo sitúa por encima de algunas competidores y tendrá un precio de \$1,50, al ser nutritivo y estar en un envase biodegradable. Aparte según las encuestas el 56.8% prefería un precio entre \$1,25 y \$1,50.

Los materiales y empaque:

- Empaque biodegradable \$0,26
- Materiales, costo total de 15 unidades que conforman 1 funda es de \$0,76

3.3.1.3 Plaza

Como el proceso es semi-industrial se necesita un espacio de proporciones mediano para instalar las máquinas y el equipo contable, para definir el sitio se utiliza el modelo llamado “método cualitativo por puntos” el cual sumado al lugar que los encuestados eligieron más (Norte) se elegirá un lugar preciso para operar.

Se consideró 3 lugares conocidos del Norte de la ciudad, que son los siguientes:

Factor	Peso Asignado	Orquídeas		Sauces		Kennedy Norte	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Puntos de ventas	0.25	7	1.75	7	1.75	9	2.25
Proveedores	0.25	5	1.25	9	2.25	4	1
MDO	0.1	8	0.8	8	0.8	6	0.6
Arriendo	0.15	9	1.35	9	1.35	6	0.9
Transporte	0.1	6	0.6	7	0.7	9	0.9
Seguridad	0.1	7	0.7	7	0.7	10	1
Servicios básicos	0.05	8	0.4	8	0.4	10	0.5
Suma			6.85		7.95		7.15

Tabla 3.3 Método cuantitativo por puntos

Elaborado por: María Granja y María Loor.

El mejor lugar según los factores analizados es Sauces y preferentemente se escogerá Sauces 9 u 8.



Figura 3.4 Ubicación del negocio

Fuente: Google Maps

Nutri+ llegará al consumidor a través de los siguientes canales indirectos:

- ✓ Mayoristas como Supermaxi o Mi comisariato
- ✓ Minoristas que son las tiendas de abarrotes de los barrios, los gimnasios, mini markets y autoservicios.
- ✓ Después de un tiempo se puede realizar pedidos a través de redes sociales.

Cabe destacar que las ventas se las realizará en Guayaquil y serán entregadas mediante un camión dependiendo de las disposiciones de los puntos de ventas.

3.3.1.4 Promoción

Según las encuestas las redes sociales y las vallas fueron las más votadas con más del 70%, la publicidad por redes sociales estará centrada en Instagram y Facebook en los horarios de 7 de la mañana a 2 de la tarde, dado que según las encuestas los snacks son mayormente consumidos en este horario.

Las vallas publicitarias estarán en la av. Pedro Menéndez Gilbert y Luis Plaza Dañin con el proveedor Puntoprint, tendrán una duración de tres meses.



Figura 3.5 Prototipo de valla publicitaria

Elaborado por: María Granja y María Loor.

La publicidad en Facebook e Instagram estará dirigida a estudiantes universitarios y trabajadores jóvenes, enfocada en la mañana y tarde para incentivar la compra del snack, las propagandas tendrán ambiente natural para resaltar la característica especial del empaque.

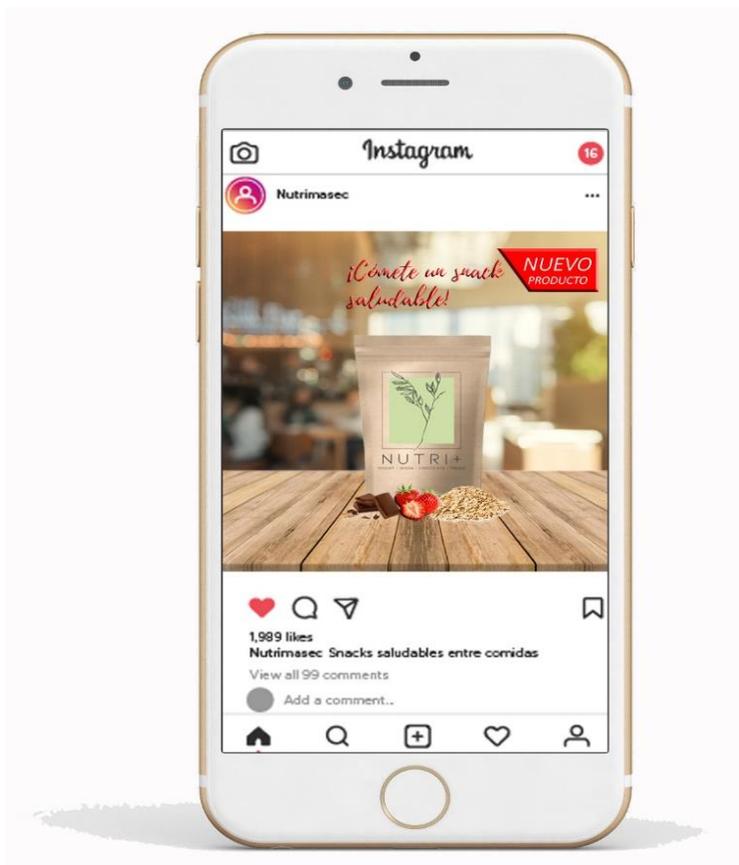


Figura 3.6 Prototipo publicidad para redes sociales

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Este es el calendario para actividades del primer año:

Actividad	en.	febr.	mzo.	abr.	my.	jun.	jul.	ag.	sept.	oct.	nov.	dic.
Lanzamiento al mercado del producto												
Distribución												
vallas publicitarias												
Publicidad en Instagram												
Publicidad en Facebook												
Búsqueda de nuevo clientes												
Promociones por fechas especiales												
Elaboración de nuevos sabores												

Tabla 3.4 Cronograma de actividades

Elaborado por: María Granja y María Loor.

3.4 Análisis Financiero

3.4.1 Inversión y costos

La inversión inicial comprende toda la maquinaria necesaria para hacer el producto final y empaquetarlo listo para la entrega en el camión, también se cuenta los trámites legales para poder comenzar a operar y los materiales que se necesitan para realizar los productos.

Entre los costos fijos se encuentra el sueldo de los trabajadores, el rubro destinado a la gasolina para envíos, el arriendo del local, servicios básicos y los costos variables son los materiales que se usa para elabora cada snack.

3.4.2 Ingresos y Punto de equilibrio

Los ingresos son conseguidos por las ventas del Nutri+ de 100 gramos a \$1,50 cada uno, un precio competitivo para el mercado ganando apenas 13%.

Las ventas que se deben alcanzar para tener el siguiente punto de equilibrio son:

Punto de Equilibrio Snack			
Costo Fijo Total (\$)	Precio (\$)	Costo Variable Unit (\$)	Punto de Equilibrio (unid. anual)
\$ 107,544.91	\$ 1.50	\$ 1.02	223,087

Tabla 3.5 Punto de equilibrio

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Se deberá vender 223.087 unidades para no ganar ni perder nada.

Se muestra cómo se determinó el precio del snack:

Determinación del precio del snack	
Costo Variable Unitario	\$ 1.02
Costo Fijo Unitario	\$ 0.30
Margen Utilidad	13.4%
Precio	\$ 1.50

Tabla 3.6 Precio del producto

Elaborado por: María Granja y María Loor.

3.4.3 Proyección de la demanda mensual

Para conocer la rentabilidad del proyecto se consiguió la demanda mensual y anual con datos estadísticos del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) y de la encuesta desarrollada a 384 personas del público meta, consiguiendo la siguiente demanda:

DEMANDA		
Población en Guayaquil	100%	2644891
Guayaquileños del público entre 17 y 37 años (INEC)	39.30%	1039442
Porcentaje de la población que come snacks (INEC)	64.00%	665243
Porcentaje que le gusta la materia prima del producto	74%	492280
Porcentaje que está dispuesto a consumir el producto (Encuestas)	73.70%	362810
Porcentaje que se incentiva a comprar un producto por su material biodegradable	97.40%	353377
Producción promedio mensual		29448
Producción diaria promedio		982

Tabla 3.7 Datos de la demanda

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Por lo tanto, se tiene que la demanda promedio mensual es de 29 mil unidades, por entrevistas se sabe que la demanda fluctúa de un mes a otro, como el producto es nuevo en el mercado los primeros meses serán los más complicados en donde se pueden incurrir en pérdidas.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
24426	26023	27024	27024	28025	30027	31028	31528	31362	32432	30027	33450

Tabla 3.8 Proyección de la demanda mensual

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Se estima que la demanda anual crezca un 1.75% dado la tabla de utilización y oferta del banco central para esta industria en específico (Productos alimenticios diversos).

3.4.4 Flujo de caja proyectado

Para saber si un proyecto es rentable se realiza un flujo de demanda que es un pronóstico de las ventas que se van a conseguir en el horizonte de tiempo establecido que en esta ocasión es 5 años, antes de realizar este proceso se calculó la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) la cual se la calcula con un modelo CAPM, que es el siguiente:

$$R_i = R_f + b(R_m - R_f) + RP_{Ecuador}$$

- ✓ Riesgo país = 7.20%
- ✓ Bono del tesoro 10 años = 2.72%
- ✓ $R_f = 9.92\%$
- ✓ $(R_m - R_f) = 9.03\%$
- ✓ Beta = 0.82
- ✓ **$K_e = 17.32\%$**

Este valor se lo compara con la TIR y si es menor el proyecto es rentable.

Capital de trabajo

Ingresos mensuales	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Precio del snack	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Cant. Producida	24425.86	26023.29	27024.19	27024.19	28025.08	30026.88	31027.77	31528.22	31362.07	32432.03	30026.88	33449.94
Total, de Ingreso mensual	36740.57	39143.37	40648.88	40648.88	42154.39	45165.42	46670.94	47423.69	47173.78	48783.17	45165.42	50314.28
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ventas de snacks	24426	26023	27024	27024	28025	30027	31028	31528	31362	32432	30027	33450
Inventario Final	244	260	270	270	280	300	310	315	314	324	300	334
Inventario Inicial (-)		244	260	270	270	280	300	310	315	314	324	300
Producción necesaria	24670	26039	27034	27024	28035	30047	31038	31533	31360	32443	30003	33484
Egresos mensuales	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Costos de fabricación (=)	31241	32602	33618	33607	34641	36699	37710	38216	38038	39146	36648	40214
Gastos administrativos	2977	2977	2977	2977	2977	2977	2977	2977	2977	2977	2977	2977
Gastos en publicidad	3500	3500	3500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Gastos de distribución	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de seguro	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300
Gasto de mantenimiento	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Total, de egresos mensuales	40118	41479	42495	39983	41018	43075	44087	44593	44415	45523	43024	46590
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ingresos Mensuales	36741	39143	40649	40649	42154	45165	46671	47424	47174	48783	45165	50314
Egresos mensuales	40118	41479	42495	39983	41018	43075	44087	44593	44415	45523	43024	46590
Saldo	-3377	-2336	-1846	666	1136	2090	2584	2831	2759	3260	2141	3724
Saldo acumulado	-3377	-5713	-7559	-6894	-5757	-3667	-1083	1748	4507	7767	9908	13632

Tabla 3.9 Capital de Trabajo

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Como se aprecia los tres primeros meses hay perdidas que deben ser cubiertas con un capital de trabajo.

Flujo Mensual

Años	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Demanda	24426	26023	27024	27024	28025	30027	31028	31528	31362	32432	30027	33450	
Ingresos	\$36,740.57	\$39,143.37	\$40,648.88	\$40,648.88	\$42,154.39	\$45,165.42	\$46,670.94	\$47,423.69	\$47,173.78	\$48,783.17	\$45,165.42	\$50,314.28	
Costos variables	-\$24,965.45	-\$26,598.17	-\$27,621.18	-\$27,621.18	-\$28,644.18	-\$30,690.20	-\$31,713.20	-\$32,224.71	-\$32,054.89	-\$33,148.48	-\$30,690.20	-\$34,188.88	
Sueldos	-\$7,064.73	-\$7,064.73	-\$7,064.73	-\$7,064.73	-\$7,064.73	-\$7,064.73	-\$7,064.73	-\$7,064.73	-\$7,064.73	-\$7,064.73	-\$7,064.73	-\$7,064.73	
Costos Fijos	-\$1,897.35	-\$1,897.35	-\$1,897.35	-\$1,897.35	-\$1,897.35	-\$1,897.35	-\$1,897.35	-\$1,897.35	-\$1,897.35	-\$1,897.35	-\$1,897.35	-\$1,897.35	
Gastos de publicidad y distrib.	-\$4,100.00	-\$4,100.00	-\$4,100.00	-\$1,600.00	-\$1,600.00	-\$1,600.00	-\$1,600.00	-\$1,600.00	-\$1,600.00	-\$1,600.00	-\$1,600.00	-\$1,600.00	
Gastos Operacionales	-\$1,300.00	-\$1,300.00	-\$1,300.00	-\$1,300.00	-\$1,300.00	-\$1,300.00	-\$1,300.00	-\$1,300.00	-\$1,300.00	-\$1,300.00	-\$1,300.00	-\$1,300.00	
Depreciación	-\$661.65	-\$661.65	-\$661.65	-\$661.65	-\$661.65	-\$661.65	-\$661.65	-\$661.65	-\$661.65	-\$661.65	-\$661.65	-\$661.65	
Utilidad antes de impuestos	-\$3,248.61	-\$2,478.53	-\$1,996.03	\$503.97	\$986.48	\$1,951.50	\$2,434.00	\$2,675.26	\$2,595.16	\$3,110.96	\$1,951.50	\$3,601.67	
Impuestos (22%)	-\$714.70	-\$545.28	-\$439.13	\$110.87	\$217.03	\$429.33	\$535.48	\$588.56	\$570.94	\$684.41	\$429.33	\$792.37	
Ut. después de impuestos	-\$2,533.92	-\$1,933.26	-\$1,556.90	\$393.10	\$769.46	\$1,522.17	\$1,898.52	\$2,086.70	\$2,024.23	\$2,426.55	\$1,522.17	\$2,809.30	
Depreciación	\$661.65	\$661.65	\$661.65	\$661.65	\$661.65	\$661.65	\$661.65	\$661.65	\$661.65	\$661.65	\$661.65	\$661.65	
Inversión	-\$11,223.00												
Flujo de caja	-\$11,223.00	-\$1,872.27	-\$1,271.60	-\$895.25	\$1,054.75	\$1,431.11	\$2,183.82	\$2,560.18	\$2,748.35	\$2,685.88	\$3,088.20	\$2,183.82	\$3,470.96

Tabla 3.10 Flujo Mensual

Elaborado por: María Granja y María Loor.

El primer año de operaciones se cuenta perdidas en los primeros meses, lo que es entendible dado recién se da a conocer el producto al mercado y tiene que solventar gastos fuertes de inversión.

Flujo Anual

Tabla 3.11 Flujo Anual Elaborado por: María Granja y María Loor.

Años	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos		\$530,032.79	\$536,260.67	\$542,561.74	\$548,936.84	\$555,386.85
Costos variables		-\$360,160.70	-\$363,762.31	-\$367,399.93	-\$371,073.93	-\$374,784.67
Gastos Administra.		-\$84,776.71	-\$86,472.25	-\$88,201.69	-\$89,965.73	-\$91,765.04
Servicios Básicos		-\$10,768.20	-\$10,768.20	-\$10,768.20	-\$10,768.20	-\$10,768.20
Gastos de arriendo		-\$12,000.00	-\$12,000.00	-\$12,000.00	-\$12,000.00	-\$12,000.00
Gastos de publicidad		-\$19,500.00	-\$19,500.00	-\$19,500.00	-\$19,500.00	-\$19,500.00
Gastos de distribución		-\$500.00	-\$500.00	-\$500.00	-\$500.00	-\$500.00
Gasto de mantenimiento		-\$7,200.00	-\$7,200.00	-\$7,200.00	-\$7,200.00	-\$7,200.00
Gastos de seguro		-\$8,400.00	-\$8,400.00	-\$8,400.00	-\$8,400.00	-\$8,400.00
Depreciación		-\$7,939.83	-\$7,939.83	-\$7,939.83	-\$7,939.83	-\$7,939.83
Utilidad antes de impuestos		\$18,787.34	\$19,718.08	\$20,652.08	\$21,589.15	\$22,529.10
Impuestos (22%)		\$4,133.21	\$4,337.98	\$4,543.46	\$4,749.61	\$4,956.40
Utilidad después de impuestos		\$14,654.12	\$15,380.11	\$16,108.62	\$16,839.53	\$17,572.70
Depreciación		\$7,939.83	\$7,939.83	\$7,939.83	\$7,939.83	\$7,939.83
Inversión	-\$56,115.00					
Reemplazo de activo					-\$2,770.00	
Capital de trabajo	-\$7,559.33					\$7,559.33
Valor de desecho						\$16,885.83
Flujo de caja	-\$63,674.33	\$22,593.96	\$23,319.94	\$24,048.45	\$22,009.37	\$49,957.70
VAN		\$21,512.98				
				TIR	30%	

3.4.5 Análisis del VAN, TIR y PayBack

Según el flujo anual se obtiene un VAN de \$21.512,98 con una tasa mínima de retorno de 17.32%, como el VAN es mayor a \$0 se concluye que el proyecto es rentable, a la vez la TIR es del 30% la cual es superior a la TMAR lo que reafirma la rentabilidad de este. En cuanto al payback descontado se recupera la inversión de \$63.674,98 en cuatro años.

Inversión	\$ 63,674.33
Pr en años	2.7385
Pay back descontado	4.0829

Tabla 3.12 Pay back descontado

Elaborado por: María Granja y María Loor.

3.4.6 Análisis de Sensibilidad

Se analizó tres escenarios el pesimista, el normal y el optimista, en donde en el pesimista la demanda disminuye un 3,5% y en el optimista la demanda aumenta 5%, se resume los resultados en la siguiente tabla:

	Optimista (5%)	Normal (0%)	Pesimista (-3,5%)
VAN	\$ 82,361.6	\$ 21,512.98	\$ (7,412.06)
TIR	53%	30%	12%
PAYBACK DESCONTADO	2.69	4.08	5.58

Tabla 3.13 Resumen de escenarios

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Como se aprecia en la tabla, en el escenario positivista hay una gran ganancia y una gran TIR propia de un éxito de mercado, en cambio en el escenario pesimista hay pérdidas y no se recupera la inversión en el horizonte de 5 años, en ese caso no es rentable el proyecto.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respecto al problema de la mala alimentación, se planteó la idea de lanzar al mercado un snack saludable a base yogurt, frutas, chocolate amargo y avena, el cual sería comercializado en un empaque de plástico biodegradable, buscando así beneficiar a la sociedad y al medio ambiente.

Con este nuevo producto se propone reducir las enfermedades causadas por la ingesta de comida chatarra, ya que, de acuerdo con la investigación realizada, las enfermedades causadas por una mala alimentación son de las primeras causas de muerte en todo el mundo.

El presente plan de negocios inició con un análisis de los factores pertenecientes al macroentorno y microentorno, para lograr conocer la industria en la que se quiere comercializar el producto. Luego, se realizó una investigación de mercado para plantear objetivos y conocer el nivel aceptación del nuevo snack saludable y los factores del marketing mix para comercializarlo. También se realizaron 384 encuestas para obtener información y resultados que respalden la propuesta de solución que es el snack saludable. Por último, se realizó un análisis financiero que constata la rentabilidad y viabilidad económica del proyecto.

4.1 Conclusiones

Para conocer la solución se entrevistó a 30 personas relacionadas a la problemática de la alimentación, en lo cual se descubrió que el problema recaía en los universitarios y en los jóvenes adultos que trabajan, por no gozar del tiempo suficiente para alimentarse correctamente. Una vez analizado el problema, se exploró la solución que sería un snack saludable a base de yogurt, avena, chocolate amargo y frutas.

Para conocer el nivel de aceptación de los clientes respecto al snack saludable se realizaron entrevistas, de las cuales se obtuvieron los insights que ayudaron a replantear el problema inicial.

Se analizó la industria mediante las Cinco Fuerzas de Porter resaltando la relación y la influencia de las variables consideradas, el poder de negociación con los clientes se consideró alto ya que los consumidores tienen poder sobre las decisiones de las empresas respecto a los precios, el poder de negociación de los proveedores resultó bajo debido a la gran cantidad de proveedores en el mercado, en cuanto a la entrada de nuevos competidores al mercado se la consideró baja, ya que hay muchos competidores dentro del mercado porque la industria alimenticia es altamente rentable y competitiva; también se consideró alta la amenaza de productos sustitutos ya que a pesar de que no hay un producto similar al de nuestro negocio en el mercado, si hay una gran cantidad de snacks que buscan satisfacer las mismas necesidades que el nuestro. Finalmente, la rivalidad entre competidores se la consideró alta debido a los muchos competidores indirectos existentes y bajas barreras de entrada. Como conclusión nuestro negocio se encuentra en un segmento de mercado atractivo, dado que las barreras de entrada y de salida son bajas.

La estrategia de negocios que se concluyó es la mejor para nuestro negocio es la de liderazgo de costos, consideramos que fue la mejor dado que nos enfocamos en maximizar la aceptación del producto en base a su precio y calidad en un mercado que se encuentra saturado, esta propuesta incluye un producto saludable, bajo un precio de \$1,50 basado en análisis de precios de la competencia y en la investigación de mercado. La comercialización de nuestro producto será al consumidor final mediante supermercados, tiendas de abarrotes, autoservicios, gimnasios y universidades, y será promocionado a través de redes sociales y vallas publicitarias.

En base al análisis de FODA se estableció la estrategia dicha anteriormente, y se estimó que se diversificará en un futuro próximo a la vez que se negociará acuerdos beneficiosos con los proveedores y con los competidores cercanos.

El objetivo del proyecto es mejorar la alimentación del público objetivo, dado que las encuestas nos dieron como resultado que al 74% de las personas les gustan los ingredientes del snack, y que a un 73,70% estaría dispuesto a comprar el snack, lo que muestra la aceptación y viabilidad de este.

El VAN según el flujo anual es de \$21.512,98 con una TMAR de 17,32%, dado que el VAN es mayor a 0 se concluye que el proyecto es rentable, además de que la TIR igual a 30% es mayor a la TMAR afirmando la rentabilidad de este. Adicional, se concluye respecto al Payback descontado que en cuatro años se recupera la inversión de \$ 63.674,33 realizada para emprender el negocio.

4.2 Recomendaciones

Se han planteado las siguientes recomendaciones mediante el presente plan de negocios realizado con la finalidad de introducir un nuevo snack saludable al mercado:

- ✓ Se recomienda diferenciar y diversificar el producto a través de otros sabores, ingredientes u otras presentaciones, para generar nuevos productos que generen mayores beneficios y que reduzcan riesgos de ventas.
- ✓ Aumentar el precio del producto levemente en los próximos años o reducir la cantidad contenida en el empaque para poder obtener mayores utilidades.
- ✓ Aprovechar la influencia que existe sobre la contaminación plástica, y las tendencias en envases biodegradables para resaltar la característica biodegradable del snack y así entrar en las mentes de los consumidores y que prefieran consumir productos eco-amigables.
- ✓ Revisar nuevos diseños de etiquetas o envoltorios para poder mejorar la calidad y apreciación del producto por parte del consumidor
- ✓ Aprovechar la influencia poderosa de las redes sociales para promocionar el producto, lograr incrementar la visibilidad de este y llegar a mayores audiencias.
- ✓ Buscar nuevos clientes, es decir nuevas cadenas de supermercados como por ejemplo supermercados Santa María, Tía, Gran Aki, que no son parte de la cartera de clientes inicial del negocio, para lograr expandir la marca.

- ✓ Buscar nuevos inversionistas que busquen apoyar este tipo de proyectos, para poder expandir el producto a otras ciudades o internacionalmente.
- ✓ Estar pendiente de las tendencias del mercado para buscar nuevos sabores, contenido o combinaciones para el producto en las cuales se pueda incursionar para llegar a otros mercados objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Almada, M. (3 de abril de 2012). *Misiones Online*. Obtenido de <https://misionesonline.net/2012/04/03/la-falta-de-tiempo-seria-uno-de-los-factores-que-llevan-a-comer-mal/>
- Andrade, R. V. (marzo de 2009). *Análisis Jurídico*. Obtenido de <http://www.analisisjuridico.com/publicaciones/delitos-contr-el-medio-ambiente-en-ecuador/>
- Carreres, J. E. (s.f.). *AINIA*. Obtenido de Centro Tecnológico: <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencia-snacking-snacks-cada-vez-mas-saludables/>
- Díaz, M. H. (10 de 12 de 2010). *Salud en Familia.es*. Obtenido de <http://www.saludenfamilia.es/general.asp?seccion=139>
- Duque, J. (25 de Enero de 2018). *ABCfinanzas.com*. Obtenido de ABCfinanzas.com: <https://www.abcfianzas.com/administracion-financiera/que-es-un-analisis-de-sensibilidad>
- Economipedia*. (19 de Noviembre de 2018). Obtenido de Economipedia: [file:///C:/Users/Maria/Downloads/Proyecto%20Integrador%20Castro%20M.%20%20y%20Cedeño%20K_%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Maria/Downloads/Proyecto%20Integrador%20Castro%20M.%20%20y%20Cedeño%20K_%20(1).pdf)
- El blog de Solnatura*. (s.f.). Obtenido de Naturopatia, Nutrición, Nutracéuticos: <http://www.solnatura.net/blog/salud-natural/sintomas-de-una-alimentacion-inadecuada/>
- El Herald* . (24 de noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.elheraldo.co/tendencias/universitarios-buena-educacion-pero-mala-nutricion-175158>
- Exteriores, M. d. (10 de 11 de 2017). *Prochile Ecuador*. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf
- Fajardo, E. (14 de 11 de 2017). *El Herald*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/entretenimiento/los-efectos-secundarios-de-la-diabetes-422976>
- Flores, A. (s.f.). *Tvcrecer*. Obtenido de <https://tvcrecer.com/ninos/alimentacion-su-importancia/>

Gallur, A. D. (22 de 5 de 2013). *Packaging para alimentos y bebidas*. Obtenido de <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/66904-bioplasticos-ultimas-tendencias-el-envase-alimentario>

González, C. (21 de Mayo de 2017). *twenergy*. Obtenido de *twenergy*: <https://twenergy.com/a/cuando-desaparecen-productos-degradables>

INEC. (25 de Noviembre de 2018). *Instituto Nacional de Estadística y censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Luis Arimany. (20 de 11 de 2010). Obtenido de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador, Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición. (s.f.). Obtenido de 2018-2025: Viceministerio de Gobernanza de la Salud Pública, 2018. Quito, Ecuador.: <https://bibliotecapromocion.msp.gob.ec/greenstone/collect/promocin/index/assoc/HASH01fd.dir/doc.pdf>

Nonino, M. (24 de Septiembre de 2018). *.LaRedhispana*. Obtenido de *.LaRedhispana*: <https://www.laredhispana.org/actualidades/cunto-tarda-en-degradarse-el-plastico-o-el-vidrio-y-el-cartn-o-el-papel>

Ochoa, C. (11 de 11 de 2013). *Netquest*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>

Pérez, A. B. (15 de Marzo de 2018). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <https://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>

ProChile. (noviembre de 2017). *Tendencias de Snacks Saludables en Ecuador*. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf

Question Pro. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/como-realizar-un-muestreo-probabilistico/>

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

Rodríguez, H. (31 de Agosto de 2018). La degradación del plástico potencia el efecto invernadero. *National Geographic*, s.p. Recuperado el 26 de 12 de 2018, de National Geographic:

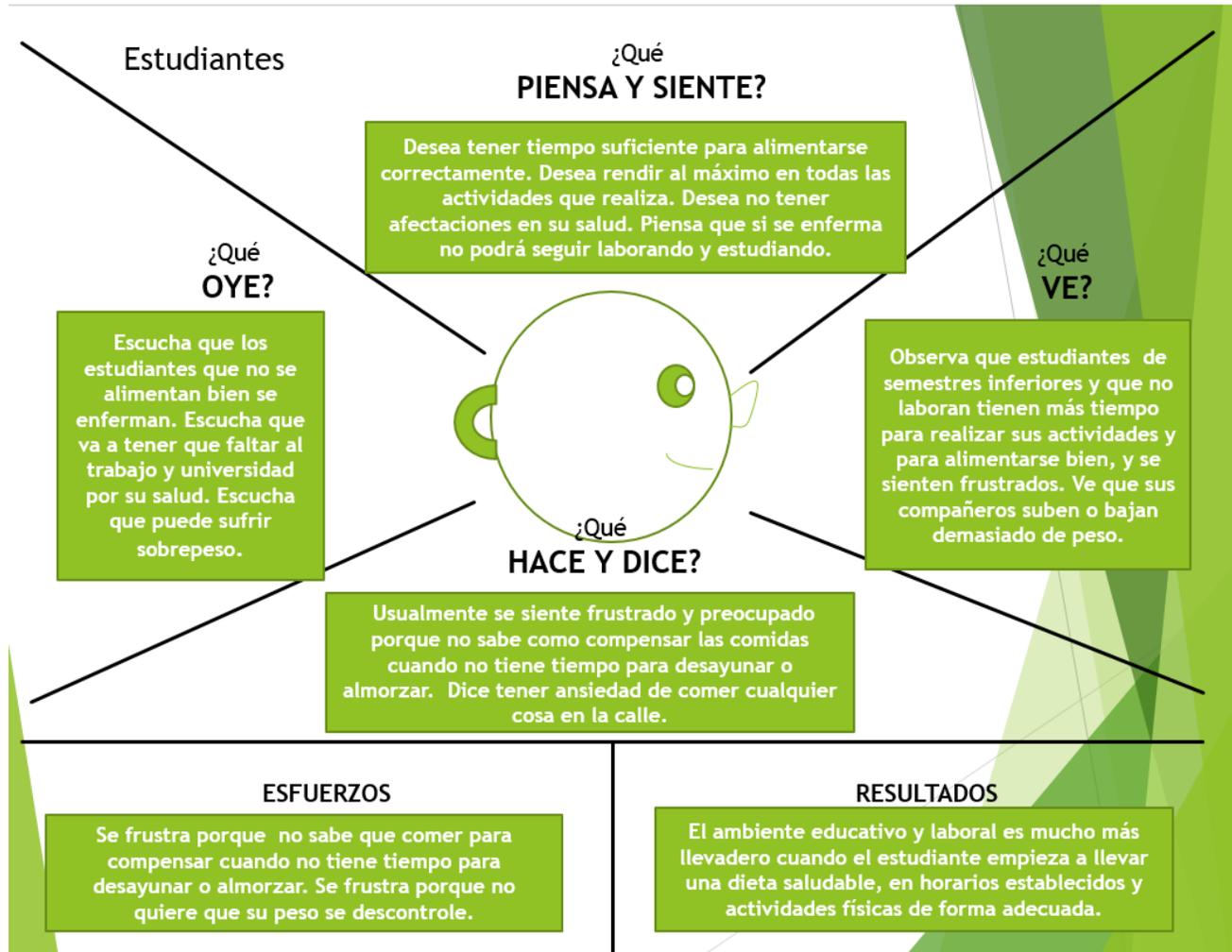
https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/actualidad/degradacion-plastico-potencia-efecto-invernadero_13126

Villavicencio, C. (2018). *Diseño de modelo de Negocios para producir y comercializar platos biodegradables de hojas de plátano*. Guayaquil.

ANEXOS

ANEXO A: MAPAS DE EMPATÍA Y EXPERIENCIAS

Mapa de empatía de estudiantes



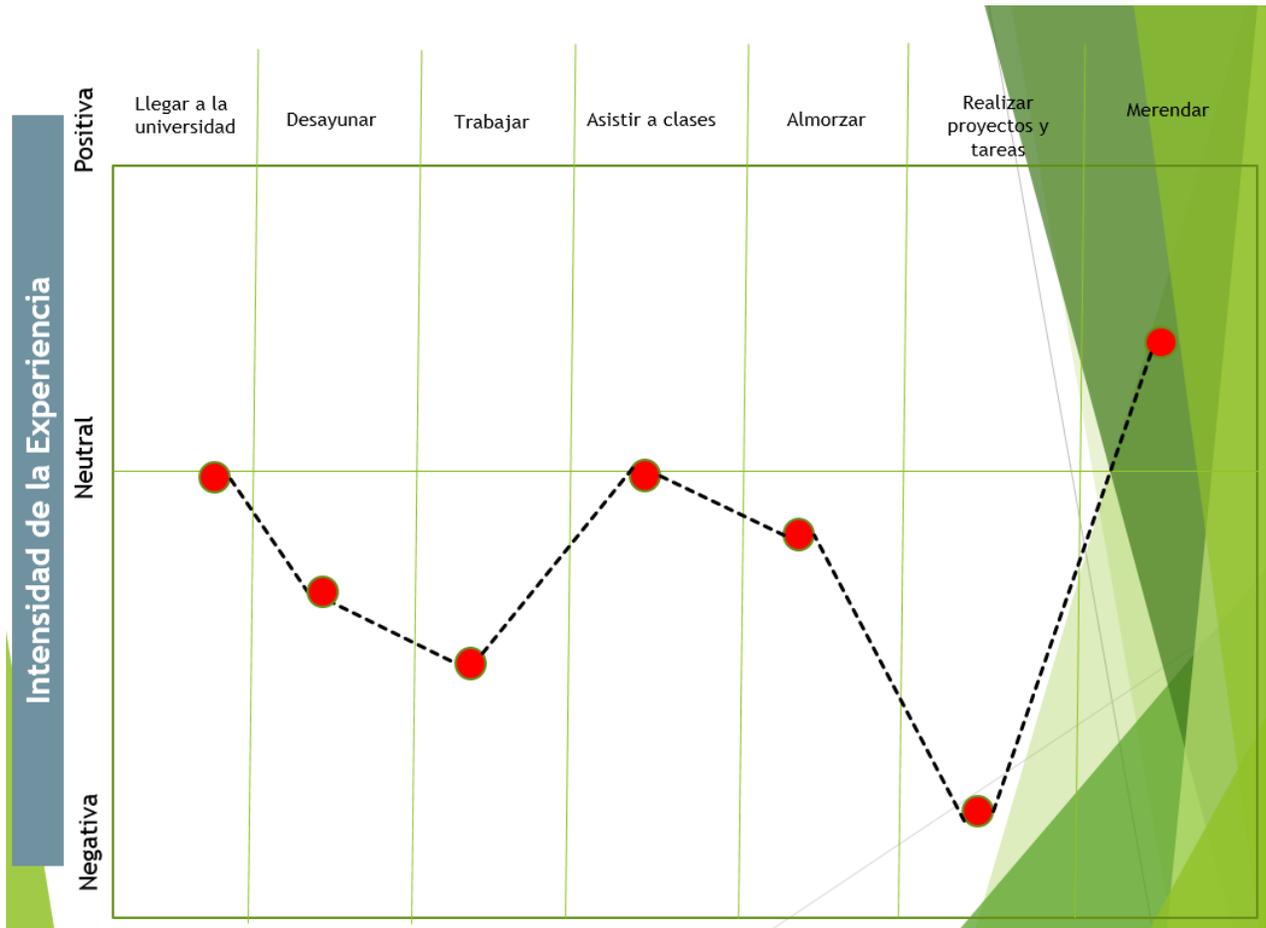
Elaborado por: María Granja y María Loor.

Mapa de empatía entrenadores



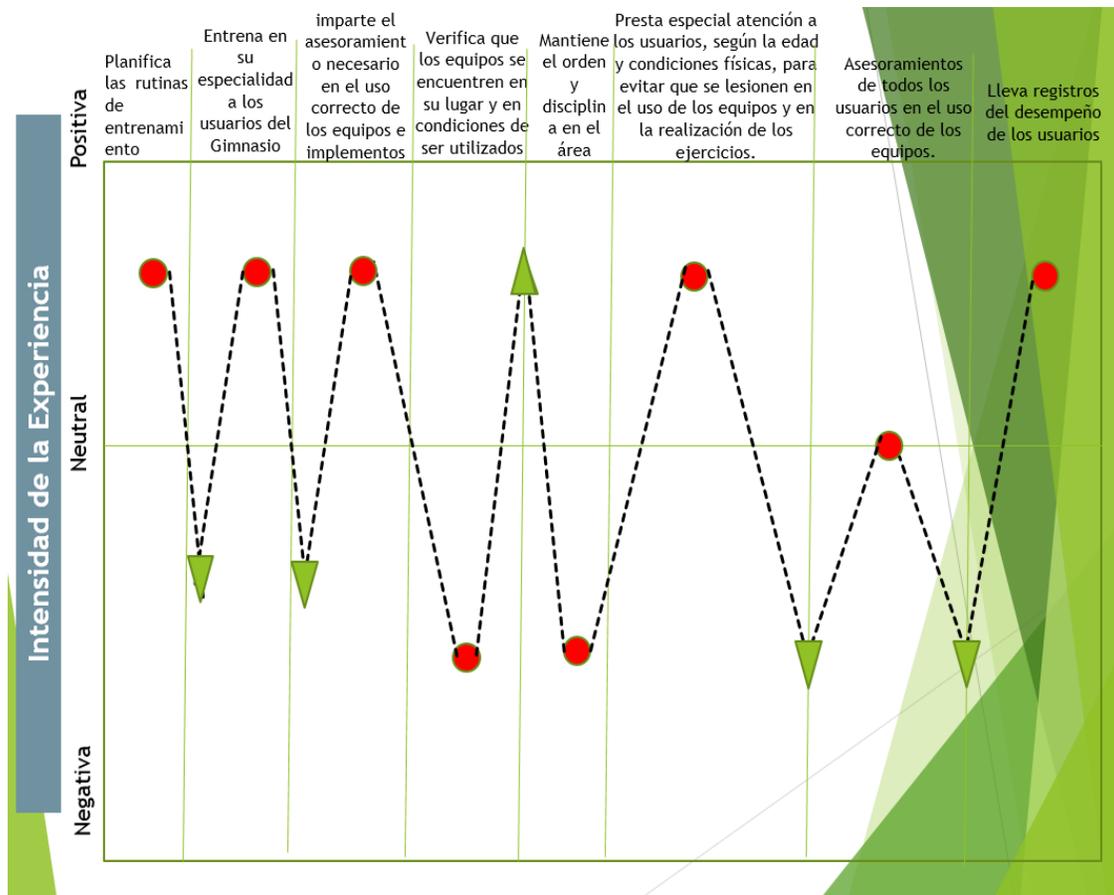
Elaborado por: María Granja y María Loor.

Mapa de experiencia de estudiantes



Elaborado por: María Granja y María Loor.

Mapa de experiencia entrenadores



Elaborado por: María Granja y María Loor.

ANEXO B: FORMATO DE LA ENCUESTA

Escoja la opción de su preferencia

Género.

- Masculino
- Femenino

Edad.

- 18 a 27 años
- 28 a 37 años
- 38 a 47 años
- Más de 48 años

¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

- 0 a \$300
- \$301 a \$600
- \$601 a \$900
- Más de \$900

Nivel de educación.

- Bachillerato
- Tercer Nivel o Superior
- Cuarto nivel o Postgrado

¿En cuál sector de la ciudad usted reside?

- Norte
- Sur
- Centro
- Otro: _____

¿Cuál de estas palabras describe mejor su condición o estilo de vida?

- Sobrepeso
- Sedentario
- Diabetes
- Deportista
- Vegetariano

¿Qué tipo de snack saludable usted ha consumido con mayor frecuencia?

- Marque máximo 2 opciones.
- Barras energéticas
- Frutos secos
- Yogurt con avena o frutas
- Chips de frutas o verduras
- Galletas de cereales
- Ninguno
- Otro: _____

¿Con qué frecuencia usted consume snacks saludables?

- Diariamente
- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana
- Una vez al mes
- Un par de veces al mes
- Nunca

Valore las siguientes opciones en orden de importancia para usted al querer comprar un producto (snack saludable). Donde 1 es la más importante y 6 la menos importante:

- ❖ Sabor
- ❖ Recomendación de otra persona

- ❖ Valor nutricional
- ❖ Precio
- ❖ Diseño y presentación del producto
- ❖ Cantidad
- ❖ Sabor
- ❖ Recomendación de otra persona
- ❖ Valor nutricional
- ❖ Precio
- ❖ Diseño y presentación del producto
- ❖ Cantidad

¿En qué ocasión usted preferiría consumir un snack saludable?

- Al iniciar el día
- Antes o después de una actividad deportiva
- Al empezar o finalizar la jornada de trabajo
- Como un snack de media mañana
- Como un snack de media tarde
- Otro: _____

¿Cuáles son los medios por el que usted recuerda mayormente productos que compra con frecuencia? Donde 1 es la más importante y 6 la menos importante

- ❖ Redes Sociales
- ❖ Vallas Publicitarias
- ❖ Periódico
- ❖ Radio
- ❖ TV por cable
- ❖ TV abierta
- ❖ Redes Sociales
- ❖ Vallas Publicitarias
- ❖ Periódico
- ❖ Radio

- ❖ TV por cable
- ❖ TV abierta

Seleccione 2 lugares habituales en donde usted compra o compraría sus snacks saludables.

Máximo 2 opciones.

- Tienda de barrio
- Internet
- Supermercado
- Tienda naturista
- Centro deportivo (gym, lugar de entrenamiento, etc)
- Estaciones de servicio/gasolineras
- Farmacias

¿Ha consumido alguna vez un snack saludable a base de yogurt endulzado con stevia?

- Si
- No

Marque los ingredientes que le gustaría que contenga un snack saludable a base de yogurt.

- Máximo 3 opciones.
- Avena
- Chocolate negro
- Canela
- Chía
- Quinoa
- Amaranto
- Miel
- Frutas

- Almendras
- Nueces

Si eligió FRUTAS entre los ingredientes que le gustaría que tenga el snack a base de yogurt, ¿Cuál de las siguientes frutas le gusta más? (Puede saltar la pregunta si no eligió frutas como ingrediente para su snack.)

- Manzana
- Frutilla
- Arándanos
- Coco

¿Consideras el cuidado del medio ambiente importante?

- Si
- No

¿Qué te llama más la atención del envase de un producto?

- El Reúso del empaque
- Material (con el que está hecho)
- Facilidad de uso
- Diseño
- Otro: _____

¿Con qué regularidad compra productos en envases plásticos?

- Diariamente
- Una vez por semana
- Una vez cada quince días
- Una vez al mes
- Varias veces por semana

Si saliera al mercado una nueva opción de producto (snack saludable) con un envase hecho con plástico biodegradable. ¿Comprarías el producto?

- Si
- No

A continuación, se muestran 3 prototipos de envases para un snack saludable y sus respectivos precios. Escoja el que usted estaría dispuesto a comprar.



Opción 1 (100 gr), \$1,25 a \$1,50



Opción 2: (120 gr), \$1,50 a \$ 1,75

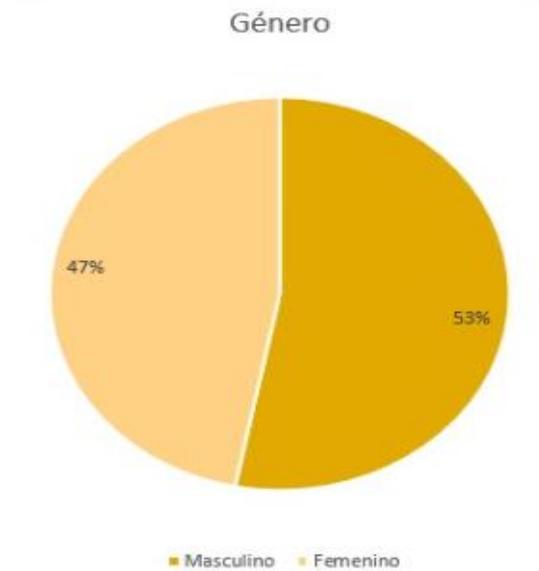


Opción 3: (150 gr), \$1,75 a \$2,00

ANEXO C: CODIFICACIÓN DE LA ENCUESTA

Sección 1: Datos demográficos

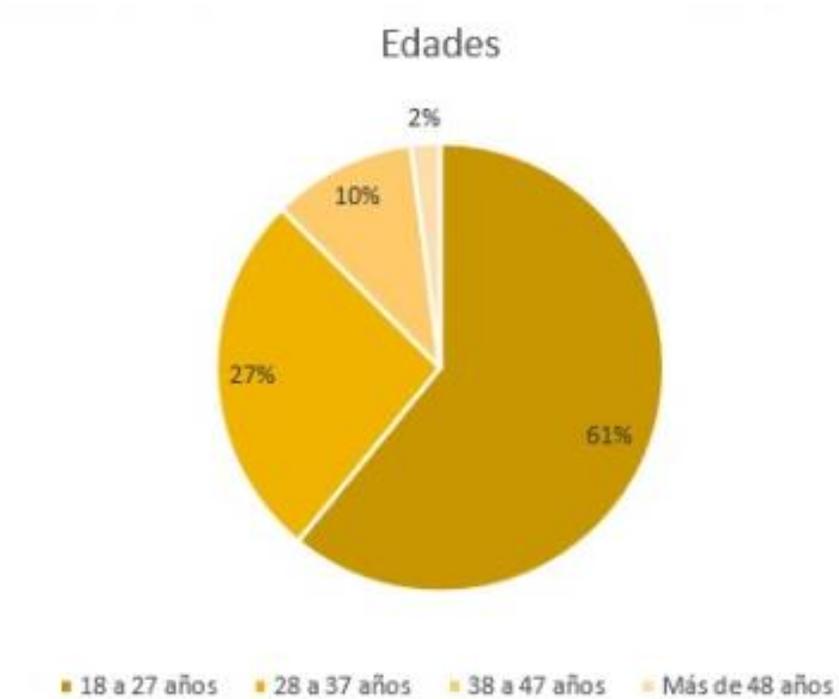
1. Género.



Elaborado por: María Granja y María Loor.

Por lo que se refiere al tamaño de la muestra fueron 384 personas encuestadas, en donde se encontró que el número de las mujeres es superior al de los hombres con un 53% y un 47% correspondiente a los hombres.

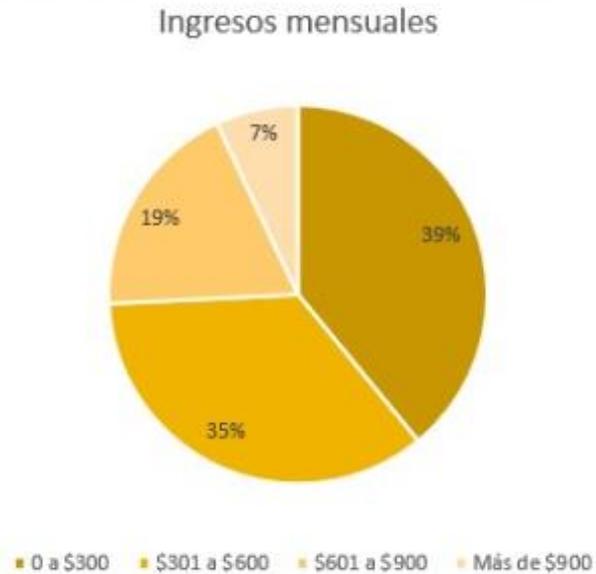
2. Edad.



Elaborado por: María Granja y María Loor.

Se obtuvo el 61% correspondiente a personas que se encuentran en el rango de 18 a 27 años, lo cual nos indica que tenemos que proporcionar nuestro producto al público joven, puesto que entre ellos se encuentran los estudiantes universitarios, jóvenes que comienzan su vida laboral, entre otros. Pero sin olvidar que en segundo lugar encontramos el 27% correspondiente a personas de 28 a 37 años en donde se puede distribuir el snack entre empresarios, empresas comercialistas, etc.

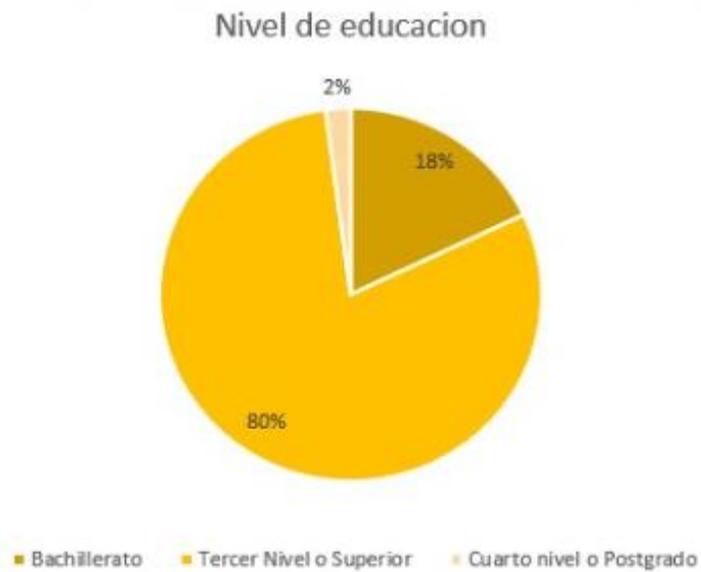
3. Ingresos mensuales.



Elaborado por: María Granja y María Loor.

Se encontró que un 39% de los ingresos mensuales estaban en el rango de 0 a \$300, el cual correspondía a estudiantes dependientes, seguido de un 35% de personas que poseían sus ingresos de \$301 a \$600 los cuales asumimos que son personas que poseen un trabajo.

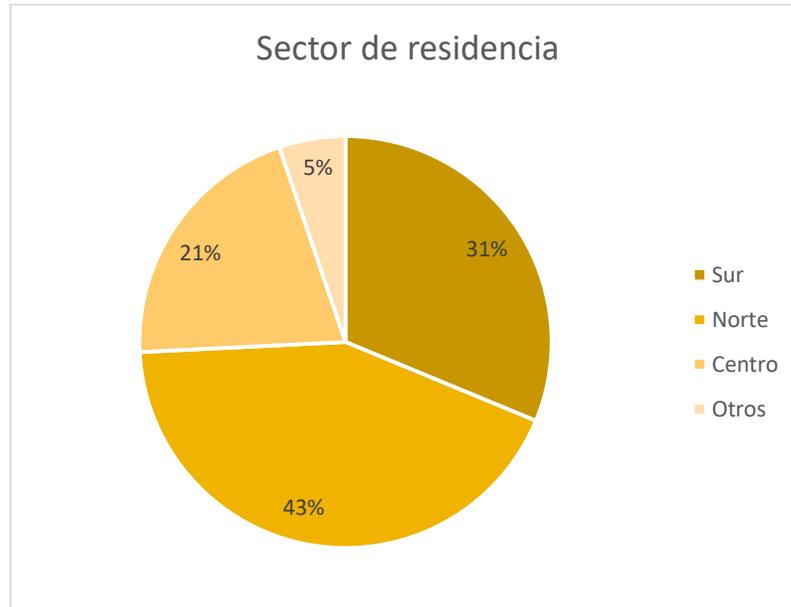
4. Nivel de educación.



Elaborado por: María Granja y María Loor.

En el nivel de educación se obtuvo el mayor porcentaje correspondiente al 80%, que pertenecía a personas que estaban cursando o habían terminado el tercer nivel de educación, seguido de un 18% correspondiente al bachillerato y finalmente un 2% correspondiente a personas de cuarto nivel o postgrado.

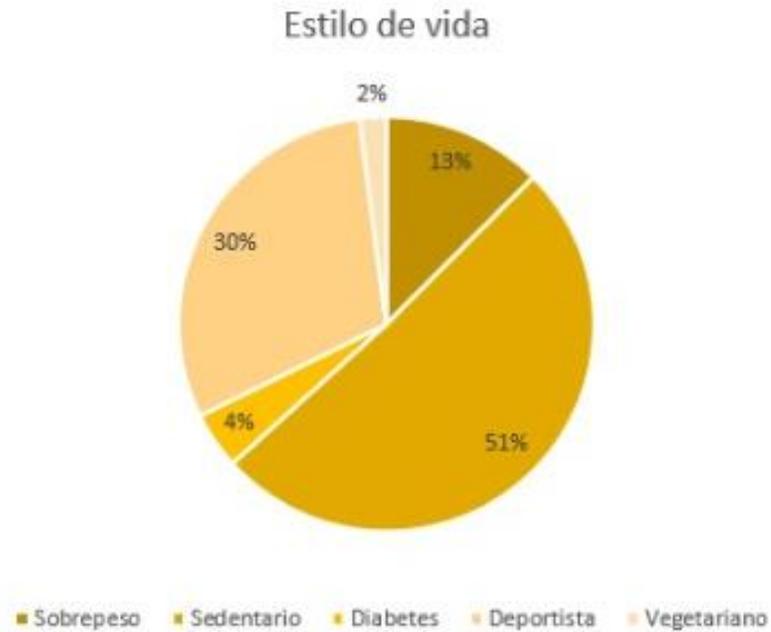
5. Sector donde vive.



Elaborado por: María Granja y María Loor.

El mayor porcentaje obtenido correspondiente al sector de residencia fue del 43%, el cual nos indica que nuestro sector ideal para comercializar nuestro producto es el norte, en donde abriremos nuestra plaza en Saucés, dado que según datos obtenidos es el lugar ideal para iniciar el negocio, lo anterior no quiere decir que el sur no es importante puesto que también tuvo un porcentaje alto, correspondiente al 31%, se proyecta que en un futuro agrandarnos y crear otra plaza en el sur.

6. Condición o estilo de vida.

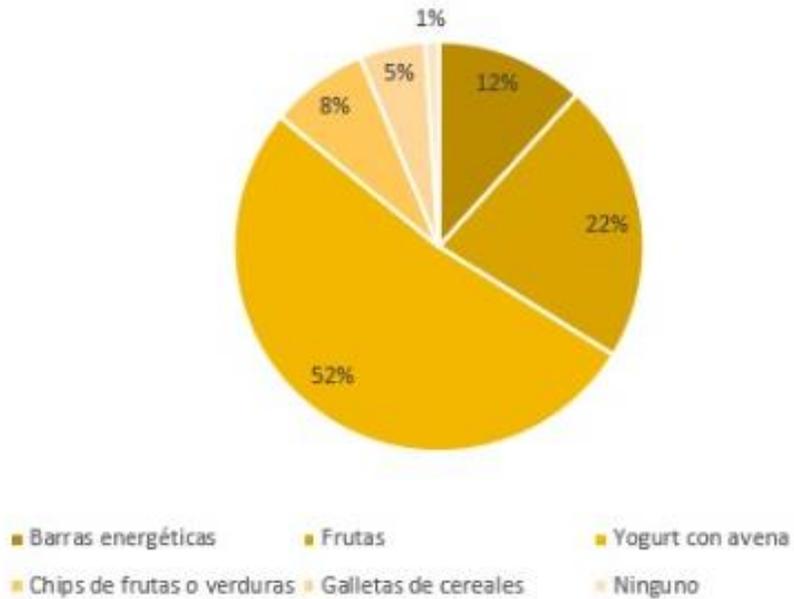


Elaborado por: María Granja y María Loor.

El mayor porcentaje obtenido fue el de personas sedentarias con un 51% el cual nos indica que nuestro mercado está enfocado en su mayoría a estudiantes, seguido de personas que realizan deporte del cual se obtuvo un 30%.

Sección: 2 Costumbre de consumo

7. ¿Qué tipo de snack saludable usted ha consumido con mayor frecuencia?



Elaborado por: María Granja y María Loor.

El yogurt con avena fue el resultado mayor sobre qué tipo de snacks preferían las personas consumir con un 52%, lo cual nos indicó que nuestro producto debe tener esos dos ingredientes, sin olvidar que en las barras energéticas se obtuvo un 22%.

8. ¿Con qué frecuencia usted consume snacks saludables?

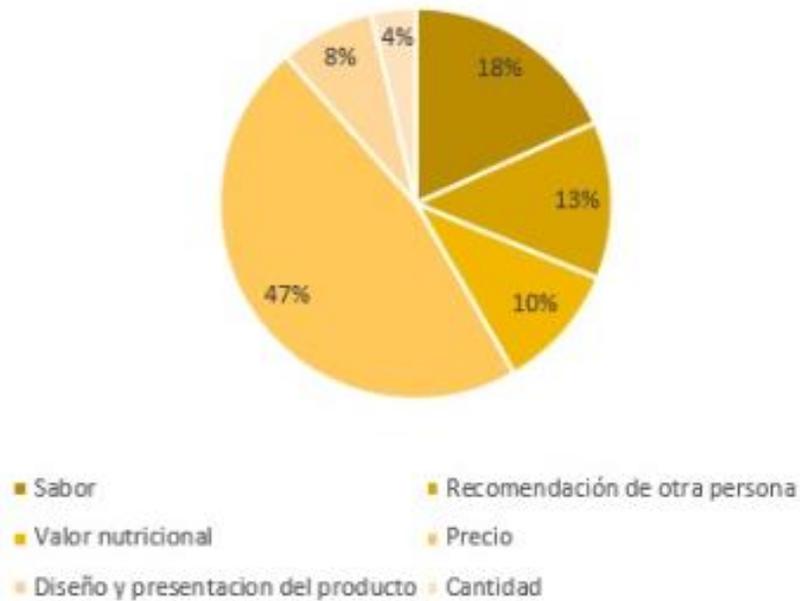


Elaborado por: María Granja y María Loor.

De acuerdo a los datos obtenidos el 25% fue el mayor porcentaje, el cual indica que las personas toman un snack saludable una vez a la semana. Seguido del 20% con personas que toman un snack saludable 2 veces a la semana, es decir que debemos fomentar el consumo de snacks.

9. Valore las siguientes opciones en orden de importancia para usted al querer comprar un producto (snack saludable). Donde 1 es la más importante y 6 la menos importante.

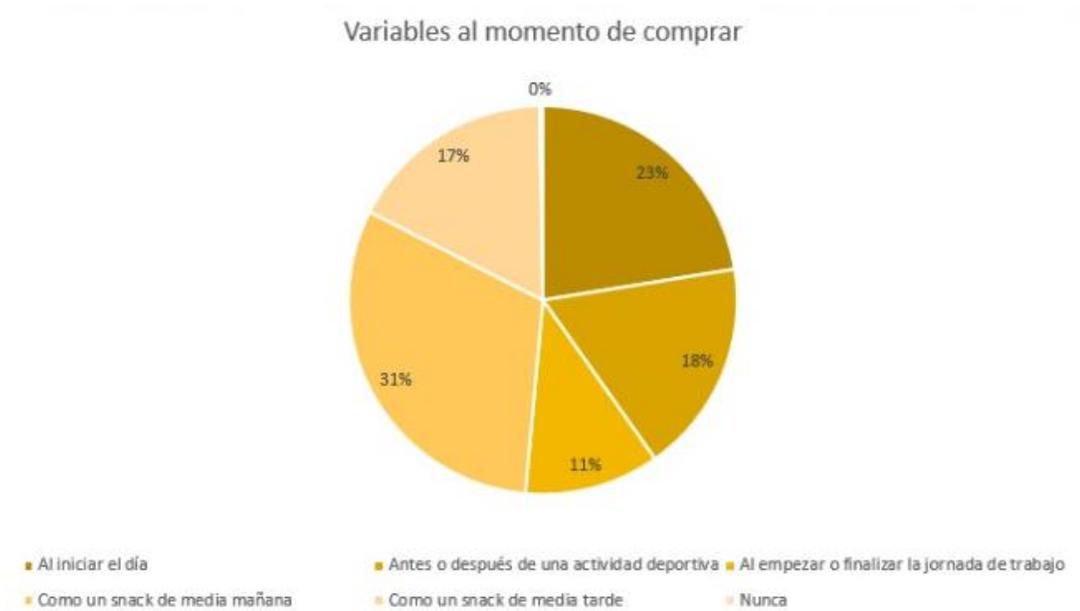
Variables al momento de comprar



Elaborado por: María Granja y María Loor.

Con respecto a las variables al momento de comprar, se obtuvo que el 47% de las personas encuestadas tenían su preferencia sobre el precio, siguiendo el 18% correspondiente al sabor y el 13% la recomendación de otra persona.

10. ¿En qué ocasión usted preferiría consumir un snack saludable?



Elaborado por: María Granja y María Loor.

La mayor pieza de las personas encuestadas corresponde al 31% en donde preferirían consumir un snack saludable como un snack de media mañana, siguiéndole el 23% al iniciar el día.

11. Seleccione 2 lugares habituales en donde usted compra o compraría sus snacks saludables.

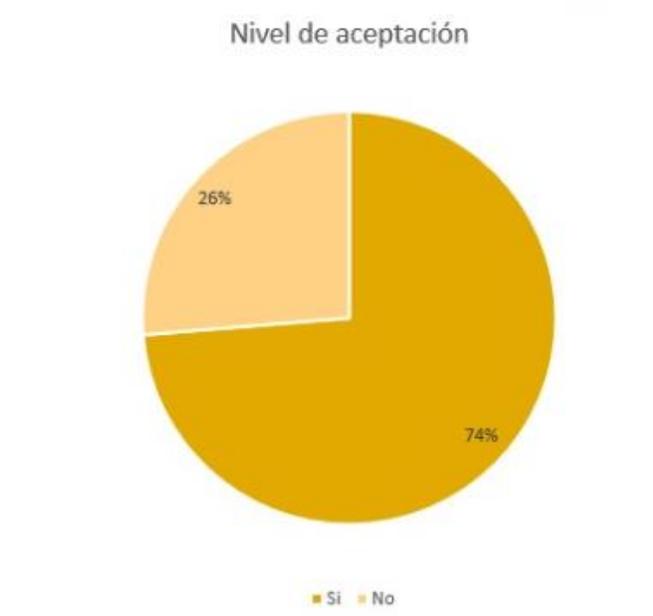


Elaborado por: María Granja y María Loor.

El mayor porcentaje correspondiente a las personas que les gustaría comprar su snack saludable es el supermercado ya que este obtuvo un 34% de aceptación, seguido de un porcentaje similar del 31% la tienda de barrio, de igual forma quedo como un canal de venta en donde las personas le gustaría comprar.

Sección 3: Contenido del nuevo producto

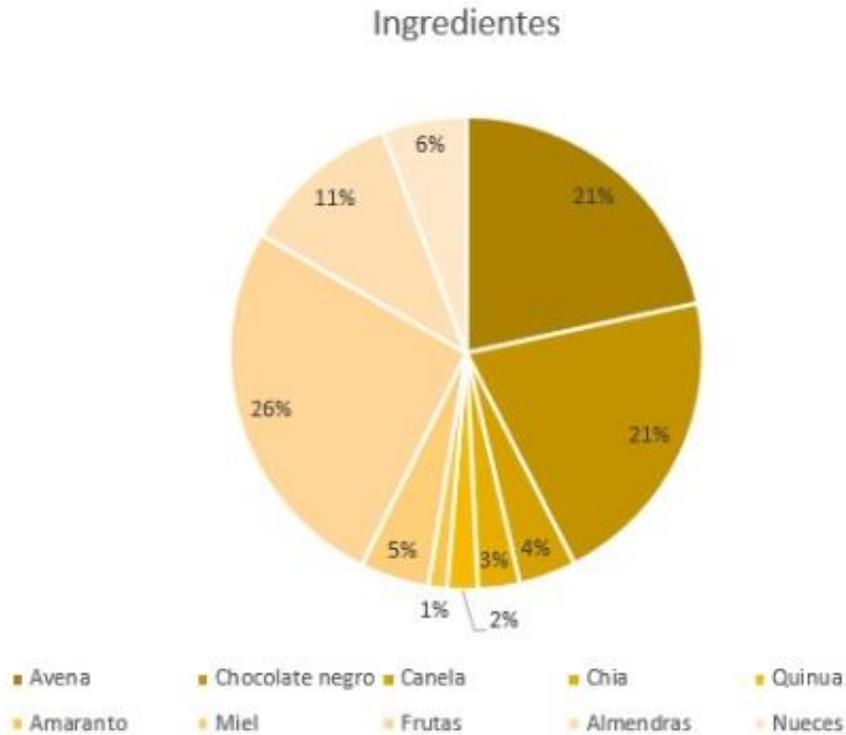
12. ¿Ha consumido alguna vez un snack saludable a base de yogurt endulzado con stevia?



Elaborado por: María Granja y María Loor.

Se puede concluir que población encuestada el 74% no ha consumido un snack saludable endulzado con stevia mientras que el 26% si ha consumido, lo cual nos da cavidad a crear un snack saludable endulzado con stevia.

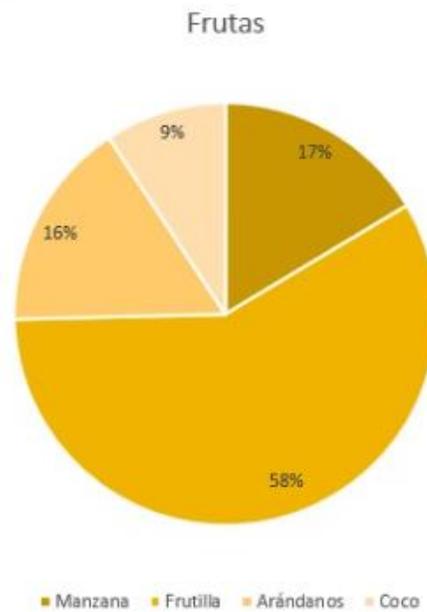
13. Marque los ingredientes que le gustaría que contenga un snack saludable a base de yogurt.



Elaborado por: María Granja y María Loor.

La población encuestada tuvo gran preferencia sobre las frutas ya que el mayor porcentaje corresponde al 26% y se visualiza una similitud entre la avena y el chocolate negro, haciendo que estos tres sean los ingredientes idóneos para nuestro snack saludable.

14. Si eligió FRUTAS entre los ingredientes que le gustaría que tenga el snack a base de yogurt, ¿Cuál de las siguientes frutas le gusta más?

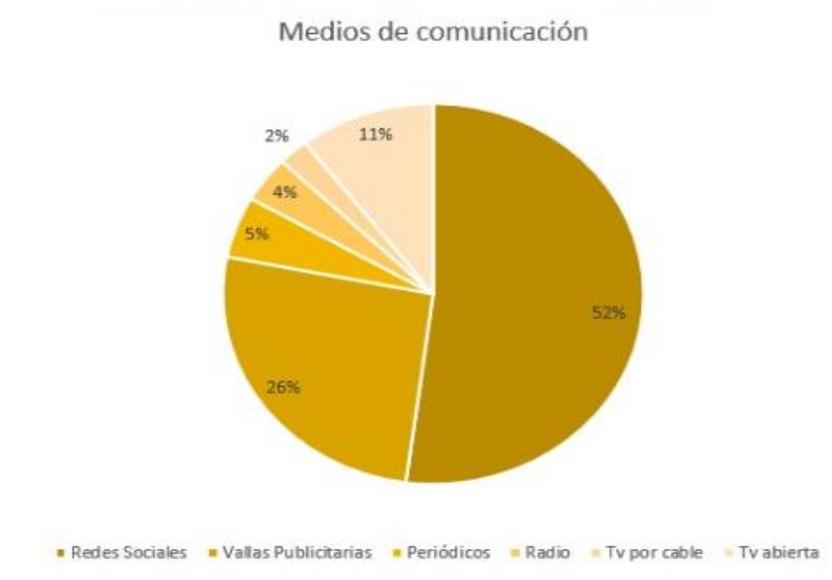


Elaborado por: María Granja y María Loor.

La frutilla obtuvo el 58% de preferencia sobre las frutas, la cual la hace la fruta elegida para el snack saludable.

Sección 4 Medios de comunicación usados

15. ¿Cuáles son los medios por el que usted recuerda mayormente productos que compra con frecuencia? Donde 1 es la más importante y 6 la menos importante.

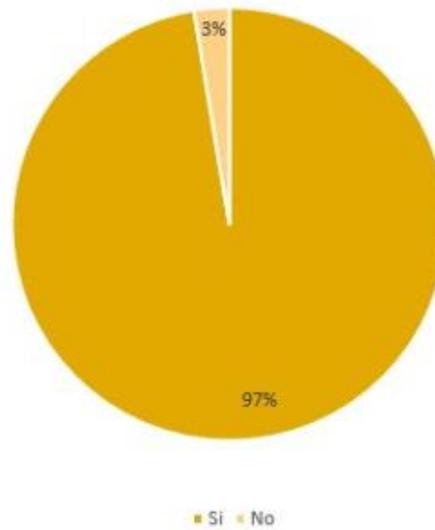


Elaborado por: María Granja y María Loor.

De la encuesta realizada con respecto a los medios de comunicación, se obtuvo que el 52% fue el mayor porcentaje que correspondía a redes sociales, donde se usará Facebook o Instagram para realizar las publicidades, y el 26% en vallas publicitarias en donde se usara una en la ciudad de Guayaquil.

Sección 5: Diseño y aceptación del empaque

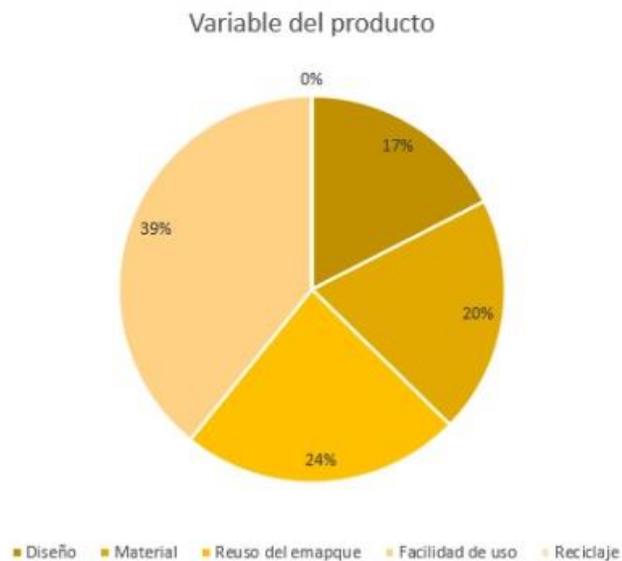
16. ¿Consideras el cuidado del medio ambiente importante?



Elaborado por: María Granja y María Loor.

El 97% de las personas encuestadas consideraban el medio ambiente importante, mientras que el 3% no, lo cual nos da cabida a nuestro empaque biodegradable.

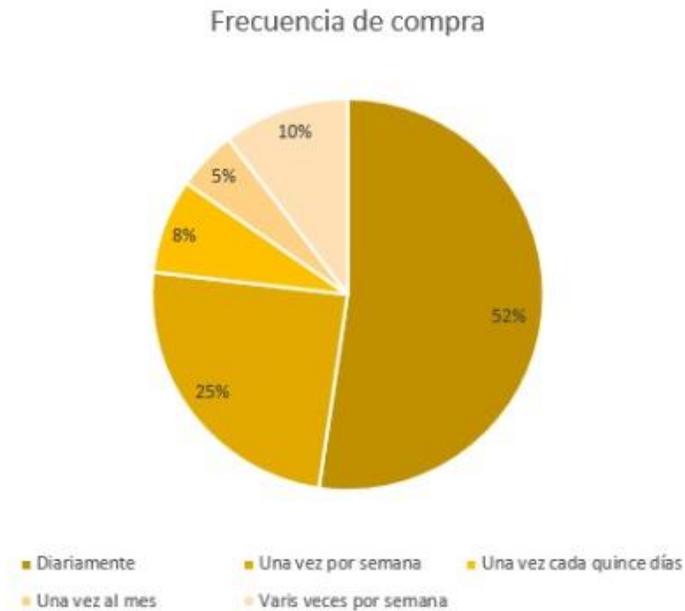
17. ¿Qué te llama más la atención del envase de un producto?



Elaborado por: María Granja y María Loor.

Con respecto al envase del producto se obtuvo que el mayor porcentaje era del 39% correspondiente a la facilidad de uso que tenga el empaque, seguido de un 24% con el reuso del empaque recalcando que algunos encuestados se preocupan por el medio ambiente.

18. ¿Con qué regularidad compra productos en envases plásticos?

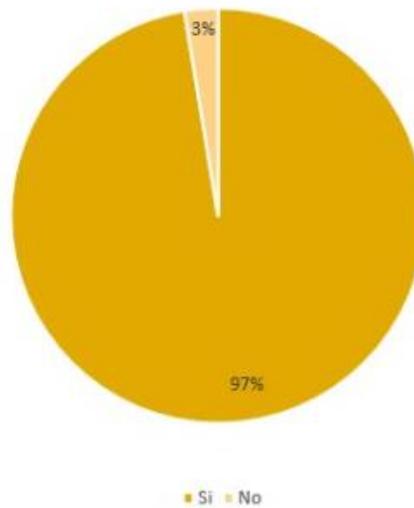


Elaborado por: María Granja y María Loor.

Se obtuvo un 52% de personas que compraban diariamente plástico, seguido de un 25% de personas que utilizaban plásticos una vez por semana, mientras que hubo un 8% que su frecuencia de compra con respecto a plásticos era de una vez cada quince días.

19. Si saliera al mercado una nueva opción de producto (snack saludable) con un envase hecho con plástico biodegradable. ¿Compraría el producto?

Incentivo por plástico biodegradable

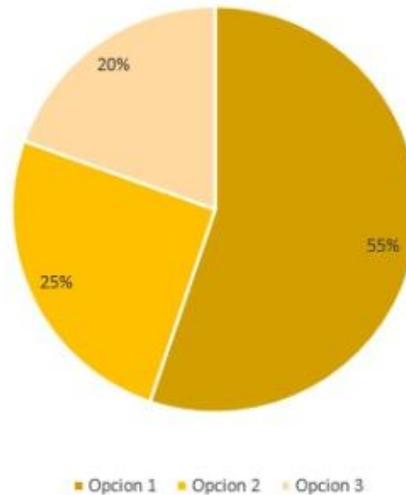


Elaborado por: María Granja y María Loor.

Con respecto a la introducción de snack nutritivo en envase biodegradable se obtuvo un 97% de aceptación.

20. A continuación, se muestran 3 prototipos de envases para un snack saludable y sus respectivos precios. Escoja el que usted estaría dispuesto a comprar.

Prototipo de envase



Elaborado por: María Granja y María Loor.

Se mostraron tres tipos de fundas biodegradable en donde las tres se diferenciaban por los gramos, precios y modelos, que tenían siendo la primera opción una funda biodegradable color kraft con 100 gramos, la segunda opción es una funda metalizada con 120 gramos y por último una funda transparente de 150 gramos, las tres fundas poseían Doypack pero entre las tres opciones la que tuvo la mayor aceptación de las personas fue la opción 1.

ANEXO D: ETIQUETA Y PROTOTIPO DE FUNDA

Valor Nutricional	
Tamaño de porción: 5g	
Cantidad por porción	
Calorías 90	
	% valor diario*
Grasa Total 10g	
Grasa saturada 2g	
Grasas trans 0g	
Colesterol 0mg	
Sodio 5mg	
Carbohidrato total 15g	
Proteína 10g	
Hidratos de Carbono 20 mg	
Calcio 4g	
Hierro 2g	
Vitamina B,A,D 20 mg	

BAJO en AZÚCAR

BAJO en GRASA

NO CONTIENE SAL



ANEXO E: DETALLE DE INVERSIÓN, COSTOS E INGRESOS

Inversión Inicial:

Inversión en maquinaria para producción y oficina			
Maquina	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Empacadora al vacío en inyección a gas con mesa	1	2700	2700
Horno elaborador de 10 bandejas	1	8000	8000
Selladora y codificadora de snacks	1	2800	2800
Pallets	10	4.5	45
Camión Hyundai 5.5 toneladas	1	19000	19000
Trámites legales	1	1300	1300
Dosificadora mezcladora de líquidos	1	2875	2875
Refrigerador	1	1600	1600
Purificadora de agua	2	350	700
Etiquetadora de envases automático	1	7500	7500
Balanza electrónica	1	105	105
escritorio	2	160	320
computadora	2	700	1400
impresora	1	200	200
silla de escritorio	2	85	170
archivador	1	90	90
mesones refrigerados	3	750	2250
aire acondicionado	1	1500	1500
muebles	2	380	760
materiales de limpieza	1	80	80
silla de trabajo	2	45	90
Puertas	2	150	300
Enjuagadora	1	2000	2000
Uniformes	5	50	250
Guantes	8	10	80
Inversión total			56115

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Costos Fijos:

Costos Fijos: Administrativos								
Sueldos de personal								
Personal	Sueldo mensual (\$)	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Aporte al IESS	Vacaciones anuales	No. Personas	Gasto mensual (\$)	Gasto anual (\$)
Gerente general	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 394	\$113.40	\$ 56	1	\$ 1,502	\$ 18,021
Contador	\$ 600	\$ 600	\$ 394	\$ 57	\$ 28	1	\$ 768	\$ 9,216
Publicista	\$ 550	\$ 550	\$ 394	\$ 52	\$ 26	1	\$ 707	\$ 8,482
Conductor	\$ 420	\$ 420	\$ 394	\$ 40	\$ 20	1	\$ 548	\$ 6,574
Despachador	\$ 400	\$ 400	\$ 394	\$ 38	\$ 19	1	\$ 523	\$ 6,281
Operarios	\$ 400	\$ 400	\$ 394	\$ 113	\$ 19	3	\$ 1,797	\$ 21,564
Vendedor	\$ 450	\$ 450	\$ 197	\$ 85	\$ 21	2	\$ 1,220	\$ 14,639
Total, Sueldo de Personal						10	\$ 7,065	\$ 84,777

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Costos Fijos: Servicios Básicos				
Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo mensual (\$)	Costo anual (\$)
Energía eléctrica	Kw	4500	\$ 419.85	\$ 5,038.20
Teléfono		1	\$ 60.00	\$ 720.00
Agua Potable	metro cúbico	450	\$ 292.50	\$ 3,510.00
Internet		1	\$ 50.00	\$ 600.00
Suministro de oficina	unidad		\$ 30.00	\$ 360.00
Arriendo			\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Suministros de limpieza	unidad		\$ 45.00	\$ 540.00
Total (S)			\$ 1,897.35	\$ 22,768.20

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Costos Variables:

Costos Variables: Snack Nutritivo			
Ingredientes	Unidad de medida	Costo insumos	Costo unitario por cada insumo
Yogurt	Kilo	\$ 1.50	\$ 0.01
Chocolate negro	Kilo	\$ 1.00	\$ 0.00
Avena	Kilo	\$ 0.90	\$ 0.00
Frutilla	Kilo	\$ 2.00	\$ 0.01
Harina especial	Kilo	\$ 1.80	\$ 0.01
Endulzante Stevia	Kilo	\$ 35.00	\$ 0.01
Saborizantes naturales	Libra	\$ 1.00	\$ 0.00
		CV unitario	\$ 0.0511
Envoltorio	Unidad	\$ 0.25	\$ 0.25
Etiqueta	Unidad	\$ 0.01	\$ 0.01
		CV por funda	\$ 1.02

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Valor de desecho:

Activo	Valor de compra	Vida Contable	Depreciación anual	Años depreciándose	Depreciación acumulada	Valor en libros
Empacadora al vacío en inyección a gas con mesa	2700	10	270.00	5	1350.00	1350.00
Horno elaborador de 10 bandejas	8000	10	800.00	5	4000.00	4000.00
Selladora y codificadora de snacks	2800	10	280.00	5	1400.00	1400.00
Pallets	45	5	9.00	5	45.00	0.00
Camión Hyundai 5.5 toneladas	19000	5	3800.00	5	19000.00	0.00
Trámites legales	1300	0	-	2	-	-
Dosificadora mezcladora de líquidos	2875	10	287.50	5	1437.50	1437.50
Refrigerador	1600	10	160.00	5	800.00	800.00
Purificadora de agua	700	10	70.00	5	350.00	350.00
Etiquetadora de envases automático	7500	10	750.00	5	3750.00	3750.00
Balanza electrónica	105	5	21.00	5	105.00	0.00
escritorio	320	5	64.00	5	320.00	0.00
computadora	1400	3	466.67	2	933.33	466.67
impresora	200	3	66.67	2	133.33	66.67
silla de escritorio	170	5	34.00	5	170.00	0.00
archivador	90	5	18.00	5	90.00	0.00
mesones refrigerados	2250	10	225.00	5	1125.00	1125.00
aire acondicionado	1500	10	150.00	5	750.00	750.00
muebles	760	3	253.33	2	506.67	253.33
materiales de limpieza	80	3	26.67	2	53.33	26.67
silla de trabajo	90	5	18.00	5	90.00	0.00
Puertas	300	5	60.00	5	300.00	0.00
Enjuagadora	2000	10	200.00	5	1000.00	1000.00
Uniformes	250	3	83.33	2	166.67	83.33
Guantes	80	3	26.67	2	53.33	26.67
	Depreciación anual total		7939.83		Valor de desecho	16885.83

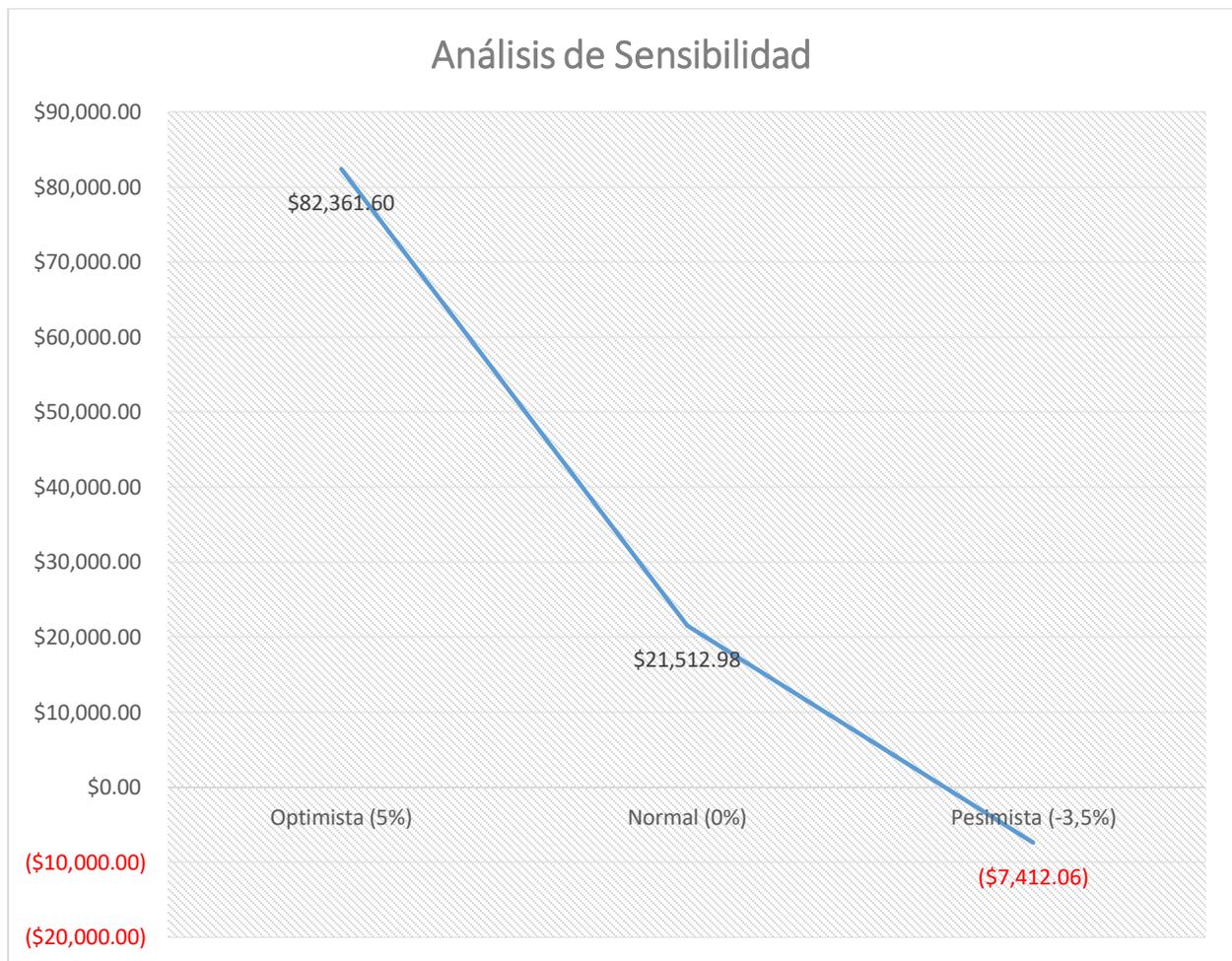
Elaborado por: María Granja y María Loor.

CAPM

CAPM		
Riesgo país	7.20%	
Bono del tesoro 10 años	2.72%	
rf	9.92%	
(rm-rf)	9.03%	Damodaran/risk Premiun for other market
beta	0.82	Damodaran/ retail (Grocery and Food)
ke	17.32%	

Elaborado por: María Granja y María Loor.

Análisis de sensibilidad



Elaborado por: María Granja y María Loor.