



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
ELABORE Y COMERCIALICE BARRAS ENERGÉTICAS A BASE DE
TURRÓN DE MIEL CON ALTO CONTENIDO CALÓRICO PARA
DEPORTISTAS EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

JHEREMY JOSUÉ RON GUEVARA

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
ELABORE Y COMERCIALICE BARRAS ENERGÉTICAS A BASE DE
TURRÓN DE MIEL CON ALTO CONTENIDO CALÓRICO PARA
DEPORTISTAS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con Mención en
Administración de Empresas

Profesor Guía:

Pahola Del Carmen Guevara Llanos

Autor:

Jheremy Josué Ron Guevara

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa que elabore y comercialice barras energéticas a base de turrón de miel con alto contenido calórico para deportistas en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jheremy Josué Ron Guevara, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Pahola del Carmen Guevara Llanos

CI: 1712081213

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa que elabore y comercialice barras energéticas a base de turrón de miel con alto contenido calórico para deportistas en la ciudad de Quito, del estudiante Jheremy Josué Ron Guevara, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

ANDRÉS EMANUEL TAPIA PROAÑO

180325599-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Jheremy Josué Ron Guevara

CI: 1718942905

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por acompañarme en esta etapa de mi vida.

A mi madre Irene Guevara, a mi familia y amigos, quienes han sido soporte y motor para que pueda lograr mis metas propuestas.

A mi tutora Pahola Guevara por la paciencia, enseñanza, dirección y metodología brindada para poder culminar mi trabajo de titulación.

DEDICATORIA

Este trabajo es para mi familia quienes siempre confiaron en mis capacidades y habilidades.

Dedico este trabajo a ti madre querida que me brindaste tu compañía hasta arduas horas de la noche durante toda mi carrera.

De igual manera dedico este trabajo a quien me acompañó durante mis últimos semestres y también culminará sus estudios en una de las mejores universidades UDLA.

RESUMEN

“Solar Crest” es una empresa productora y comercializadora de barras energéticas con alto contenido calórico, encuentra una oportunidad de mercado en la ciudad de Quito, específicamente para deportistas que buscan productos no dañinos para su salud, ni rendimiento al momento de ejercitarse. Existe una significativa acogida por parte de los consumidores a comprar marcas nacionales, una tasa de crecimiento de la industria en aumento, mejora en procesos y tecnologías establecidas, las cuales brindan seguridad al consumidor; esto se encuentra reflejado los resultados obtenidos en el análisis de entornos.

Para conocer el perfil de los consumidores, se realizó una investigación de mercados donde se tomó en cuenta la parte cualitativa y cuantitativa. Se captó el deseo del consumidor, sus principales características y el valor percibido para el producto; por otro lado, la parte cuantitativa fue elaborada a través de encuestas donde se obtuvo información numérica y de segmentación la frecuencia de consumo. A continuación se estableció un plan de operaciones el que identifica el personal a laborar en la empresa, la cultura organizacional, los tiempos y costos que serán utilizados en los procesos. Finalmente se plasmó un modelo financiero, que utiliza premisas que están ligadas a la realidad del Ecuador, donde se catalogó todos los costos, ingresos y gastos que Solar Crest necesita para su funcionamiento en un periodo de 5 años.

ABSTRACT

"Solar Crest" is a company producer and marketer of energy bars with high caloric content, the company found a market opportunity in the city of Quito, specifically for athletes that are looking for products not harmful to their health, or their performance at the time of exercise. There is a significant acceptance from the consumers to buy national brands, a growing industry with growth rate, improved processes and established technologies, which provide consumer safety; this is reflected in the results obtained in the analysis of environments.

In order to know the profile of the consumers, a market research was carried out where the qualitative and quantitative part was taken into account. The consumer's desire, its main characteristics and the perceived value for the product were captured; On the other hand, the quantitative part was elaborated through surveys where numerical and segmentation information was obtained on the frequency of consumption. Next, an operations plan was established that identifies the staff to work in the company, the organizational culture, the times and costs that will be used in the processes. Finally, a financial model was formulated, using premises that are linked to the reality of Ecuador, where all the costs, incomes and expenses that Solar Crest needs for its operation in a period of 5 years were cataloged.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo:	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo (económico, político, social, y tecnológico)	3
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER).....	6
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	9
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	9
3.1.1 Metodología de investigación	9
4. Oportunidad de negocio	17
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	17
5. Plan de marketing	18
5.1 Estrategia general de marketing	18
5.1.1 Mercado Objetivo y estrategia general de marketing.....	18
5.1.1.1 Estrategia genérica de Michael Porter	19
5.1.1.2 Estrategia de posicionamiento	20
5.1.1.3 Estrategia de crecimiento	21
5.1.2 Propuesta de valor.....	22
5.2 Mezcla de marketing.....	22
5.2.1 Producto	22
5.2.2 Precio.....	26
5.2.3 Plaza.....	30
5.2.4 Promoción.....	31
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	32
6.2 Plan de Operaciones	33

6.2.1 Cultura organizacional	33
6.2.2 Organigrama de la empresa	33
6.3 Estructura Organizacional.....	36
6.3.1 Cadena de valor.....	36
6.3.2 Diagramación de procesos	37
6.3.3 Mapa de procesos:	37
7. Evaluación financiera	39
7.1 Fuentes de ingresos	39
7.2 Costos generados.....	40
7.3 Gastos	41
7.4 Inversión Inicial	42
7.5 Estado de resultados	42
7.6 Estado de situación financiera	43
7.7 Estado de flujo de efectivo.....	44
7.8 Criterios de valoración	45
8. Conclusiones generales del proyecto	45
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS.....	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En América Latina, la tendencia saludable marca un punto de inflexión. La población dirige su atención a mejorar sus hábitos de consumo, dando preferencia a productos que contengan menor concentración de colorantes, conservantes, endulzantes y saborizantes artificiales. En Ecuador, el 15 de mayo del 2014 entró en vigencia el “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”, el mismo comunica el grado de concentración de grasas, azúcares y sal de los productos; además menciona que, de poseer un componente cancerígeno, debía mostrarse en un espacio visible y separado de la información nutricional (ARCSA, 2014). Como resultado de la aplicación del reglamento, la población ecuatoriana incrementa su propensión al auto-cuidado, el término hace alusión al aumento de hábitos saludables y mayor preferencia a la actividad física, dedicando así un porcentaje mayor de su tiempo a desempeñar las mismas.

En Ecuador, en promedio el 34,21% de la población dedica su tiempo a realizar alguna actividad física. En Pichincha el 49,10% de la población practica deporte, de este el 37,7% está concentrado en Quito (INEC, 2014).

Es así que nace Solar Crest, una empresa dedicada a la producción y comercialización de barras energéticas para deportistas. Las barras energéticas son elaboradas a base de turrón de miel, combinado con arroz crocante, maní y almendras. Dentro de sus principales atributos, encontramos que la barra tiene un porcentaje nulo de conservantes, además provee la energía suficiente para

un deportista, evita la fatiga muscular y facilita la digestión por sus componentes altos en fibra.

1.1.1 Objetivo General del trabajo:

- Desarrollar el estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de barras energéticas con alto contenido calórico en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno en el que participará la empresa, considerando ámbitos políticos, económicos, sociales y tecnológicos; desarrollando un modelo competitivo a través de las 5 fuerzas de Porter.
- Investigar el perfil de los consumidores, sus tendencias y preferencias a través de técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación de mercados.
- Establecer un plan de marketing basado en las preferencias de los consumidores que determine el producto, precio, distribución y promoción.
- Establecer la misión, visión, objetivos, estructura y cultura organizacional de la empresa.
- Elaborar un plan de operaciones identificando los procesos específicos y personal idóneo
- Definir un modelo financiero funcional proyectado para 5 años que englobe todos los costos, gastos e ingresos del plan de negocios.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Código CIIU

C: Industrias Manufactureras

C10: Elaboración de productos alimenticios

C106: Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón.

C1061: Elaboración de productos de molinería

C1061.21: Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.

Nombre y Código perteneciente a cuentas nacionales: Elaboración de otros productos alimenticios diversos (019003)

2.1.1 Entorno externo (económico, político, social, y tecnológico)

POLÍTICO: Se muestran los siguientes aspectos que afectan en el factor político.

- Desde el año 2014, los alimentos procesados deben presentar un sistema gráfico de etiquetado que informe acerca de azúcar, grasa y sal; además de una etiqueta especial en el caso de que el producto contenga edulcorantes no calóricos, cafeína, taurina y/o glucuronolactona y transgénicos. Esto podría representar una **AMENAZA**, La semaforización solo mide el nivel de los componentes en los productos, sin considerar la existencia de azúcares, sales y grasas que son beneficiosos que conlleva a una malinterpretación. (Ministerio de Salud Pública, 2014)

- El gobierno del Ecuador realizó un acuerdo bilateral con la Unión Europea. Liberando aranceles al 61% de los productos, mientras que el 39% restante tendrán acceso libre al mercado entre 5 y 17 años. Esto representa una **AMENAZA**, puesto que el sector dirigido a alimentos y bebidas ecuatorianos no está preparado para competir con otros países. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

ECONÓMICO: Se muestran los siguientes aspectos que afectan en el factor económico.

- La tasa de crecimiento del sector económico (Elaboración de otros productos alimenticios diversos) en promedio es de 9.4% entre el periodo 2012-2016 y la tasa de crecimiento de la industria (C1061.21) es de 5,5% en el mismo periodo. Representa una **OPORTUNIDAD**, debido a que ambas tasas presentan un crecimiento notable. Se evidencia que es factible invertir en esta industria y disminuye la probabilidad del riesgo en generar una pérdida. (Banco Central del Ecuador, 2017)
- El porcentaje de inversión anual en el sector económico “Elaboración de otros productos alimenticios diversos” (Formación Bruta de Capital Fijo FBKF) es de 54,01% en promedio del periodo 2012 - 2016, la tasa de retorno por cada dólar invertido es de 2,35 dólares. Se puede identificar que el sector económico está aumentando su capacidad productiva y la generación de empleo; además tiene un fuerte respaldo financiero en caso de que la industria sufra algún percance, por lo que se puede afirmar como una **OPORTUNIDAD**. (Banco Central del Ecuador, 2017)
- La tasa de crecimiento de las importaciones de frutos secos y alimentos procesados a base de frutos secos incrementó en un 3% desde el 2013. En el 2017 se importó 9.57 toneladas de frutos secos valoradas en 15,63 millones. Esto representa una **AMENAZA**, ya que disminuye los ingresos

que pueden acaparar las empresas nacionales de la industria. (Trade Map, 2017)

SOCIAL: Se muestran los siguientes aspectos que afectan en el factor Social.

- En América Latina existe una tendencia de consumo saludable, en promedio los países presentan un porcentaje de gasto fijo en alimentación saludable de 16,5%. El 75% de los Latinoamericanos está modificando su dieta actual por una más saludable y el 56% de las personas dirigen sus esfuerzos a bajar de peso. (Nielsen, 2016)

El informe de retail de Nielsen, presenta información de percepción de compras de marcas por procedencia local o extranjera y precios de acuerdo a los beneficios. El 63% prefiere apoyar a su país comprando a marcas locales, el 54% piensa que las marcas locales solo satisfacen sus necesidades y el 71% opina que las marcas globales son más caras que las marcas locales. En cuanto a precios, los consumidores afirman que están dispuestos a pagar un poco más por atributos saludables y libres de agentes dañinos para la salud. Esto representa una **OPORTUNIDAD**, en consecuencia de que el mercado latinoamericano tiene una cierta preferencia del producto nacional. (Nielsen, 2016)

- La malnutrición en Ecuador representa 4.334 millones de dólares, provocando ausentismo laboral, costos en educación nutricional, costos en salud y pérdida de la productividad. Esto representa una **OPORTUNIDAD**, dado que los productos de la industria de otros productos alimenticios se encuentran excluidos de componentes perjudiciales. (CEPAL, 2017)

TECNOLÓGICO: Se muestran los siguientes aspectos que afectan en el factor tecnológico.

- La maquinaria para molienda y mezcla (Actividad principal de la industria) es asequible, se evidencia que existe importaciones de 9,419 millones en máquinas; código 8437, Trademap (Trade Map, 2017) Gracias a la globalización y al crecimiento tecnológico se puede encontrar maquinaria con más facilidad, por lo que representa una **OPORTUNIDAD**.
- Existen sellos y certificados a las que acceden las empresas de la industria para mejorar procesos, como ISO: 220001, INEN 2570, BPM (Buenas Prácticas Manufactureras), Kosher, Cruelty Free, Sello HALAL. (IsoTools, 2016) Esto puede representar una **OPORTUNIDAD** permitiendo la especialización de los alimentos procesados.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

Factores determinantes de las Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Economías a escala: la distribución de alimentos a base de cereales se encuentra a lo largo de todo el país, desde tiendas de barrio hasta venta en centros especializados; por lo que tratar de posicionar a la marca puede resultar difícil. **(Nivel de amenaza: Alta)**

Acceso a los canales de distribución: No existen barreras que limiten a las empresas llegar a los canales de distribución. **(Nivel de amenaza: Alta)**

Requisitos de capital: El costo de la maquinaria no es elevado y el costo de los insumos es considerable, esto se puede evidenciar en la matriz anexada de Industria, Sector económico y PIB. **(Nivel de amenaza: Media)**

Poder de negociación de los compradores

La disponibilidad de información: La alfabetización digital en los compradores del 2012 al 2016 ha crecido en un 13,5%, llegando así al 36%. Ahora los clientes

a través de la tecnología buscan conocer el producto a comprar. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017) **(Nivel de Amenaza: Media)**

Capacidad de compradores para cambiar de productos: La actividad principal de la industria (CIIU: C1061.21) engloba todo tipo de trituras de cereales, los productos que se encuentran en la industria son estandarizados y sin diferenciación. Además pueden ser fácilmente reemplazados por productos de otras industrias. **(Nivel de amenaza: Alta)**

Concentración de compradores: El sector económico "Otros productos alimenticios" es de consumo masivo; por lo que no representaría una amenaza por restricción demográfica. **(Nivel de amenaza: Media)**

Amenaza de Productos Sustitutos

Disponibilidad de productos sustitutos: Existen otros alimentos diversos procesados de otras industrias que pueden reemplazar fácilmente a los productos que ofrece la industria. **(Nivel de amenaza: Alta)**

Diferenciación de producto: No existe una clara diferenciación ya que los productos se encuentran estandarizados, además de la poca innovación dentro de la misma industria. **(Nivel de amenaza: Media)**

Poder de negociación de los proveedores

Concentración de los proveedores: la concentración de proveedores es alta por lo que el poder de negociación de los proveedores es relativamente BAJO. Existen alrededor de 22 empresas que proveen. Por el código CIIU de proveedores A0111.31. **(Nivel de amenaza: Medio)**

El coste de cambiarse de proveedores: No todos los proveedores manejan los mismos procesos ni estándares, lo que podría afectar a la calidad de los productos. **(Nivel de amenaza: Bajo)**

Rivalidad Sectorial

La rivalidad sectorial es **alta**, existen 31 empresas que están actualmente compitiendo. Los años en promedio que tienen las empresas dentro de la

industria son 40 años aproximadamente, mantienen economías de escala debido a su clara distribución en los supermercados. Las empresas compiten en desigualdad en la industria. Tres empresas de la industria se llevan la mayoría de la participación; al entrar a la industria se debe tomar en cuenta las estrategias que toman las empresas con mayor participación para la toma de decisiones, y se debe encontrar ideas innovadoras para poder competir. (Superintendencia de Compañías, 2017)

Matriz EFE:

Tabla No 1: Matriz de Evaluación de Factor Externo

Oportunidades		Ponderación	Calificación	Total Ponderado
1	Poca innovación dentro de la industria	0,08	2	0,16
2	Industria en crecimiento	0,12	3	0,36
3	Inversión en la industria	0,08	2	0,16
4	Malnutrición en el Ecuador	0,12	3	0,36
5	Requisitos de capital	0,08	3	0,24
Amenazas		Ponderación	Calificación	Total Ponderado
1	Rivalidad sectorial	0,12	2	0,24
2	Productos sustitutos	0,16	4	0,64
3	Economías escala	0,08	3	0,24
4	Procesos limitados	0,04	2	0,08
5	Amenaza de nuevos competidores	0,12	2	0,24
Total		1	26	2,72

Conclusiones

La matriz EFE arroja un valor de 2,72. El resultado muestra un ambiente favorable para que el plan de negocio pueda desenvolverse con normalidad; las oportunidades llegan a cubrir el riesgo que el mercado puede proponer a la empresa. Sin embargo un factor determinante a considerar son los productos sustitutos.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Metodología de investigación

A continuación se detallará como se llevó a cabo la investigación de mercados, premisas en las que se puede obtener información relevante de los productos (Posicionamiento, precio, plaza, producto, tendencias de consumo, etc...), este proceso se dividió en dos partes: cualitativa (características de los consumidores, preferencias de consumo, estilo de vida y valor percibido) y cuantitativa (Frecuencia de compra, cantidad comprada, porcentajes de gustos y preferencias).

Problema de decisión administrativa:

¿Es factible y rentable lanzar el producto "Solar Crest" al mercado?

Problema de investigación de mercados:

¿Qué preferencias e intenciones de compra tiene el consumidor para el producto "Solar Crest" propuesto?

Preguntas de investigación de mercados

1. ¿Qué componentes y características debe tener las barras energéticas?

2. ¿Qué precio es el ideal para la venta de las barras energéticas para las personas de Quito?
3. ¿Cuál es la manera en la que desean ser informados los deportistas consumidores de barras energéticas?
4. ¿Qué medio es el ideal para la distribución de las barras energéticas?
5. ¿A qué tendencia de consumo se sujetan los consumidores del mercado objetivo?

Objetivos:

1. Determinar qué características y componentes debe cumplir el producto para ser consumido.
2. Determinar a través del método Van Westendorp cuál es el precio indicado para el consumo de barras energéticas.
3. Conocer que medios de difusión son los adecuados para llegar al consumidor.
4. Entender la localización ideal para direccionar la línea de productos.
5. Determinar el comportamiento del consumidor.

Segmentación

Tabla No. 2: Segmentación del mercado

Población total Ecuador	16.390.000
Población total Quito	2.239.191
Población económicamente activa	1.086.399
36% clase económica C+,B,A	390.017
34% personas entre 18 y 40 años	132.606
Personas que practican deporte en Quito (37,7 % de la población total)	49.992
96% personas que estarían dispuestas a consumir	47.993

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

En la tabla se refleja el nicho de mercado al que puede estar dirigido el producto. Se tomó en cuenta a Quito, un rango de personas mayores a 18 años con poder adquisitivo mínimo para la compra del producto. Se excluye a las personas que no se encuentren trabajando, se encuentren en pobreza o pobreza extrema. El

último porcentaje es el resultado tomado de la encuesta realizada para personas interesadas de la compra del producto.

Premisas del análisis cualitativo

Metodología aplicada

- **Focus Group**

Las preguntas estuvieron enfocadas a las necesidades de los deportistas, de esta manera conoce de mejor manera las cualidades que debería tener el producto.

Resultados Focus Group:



Figura No 1: Resultados de Focus group

- **Entrevista a los Expertos:**

La entrevista se realizó a dos expertos:

Omar Herrera: Experto en el mercado, distribución y preferencias de compra.

Jenny Andrade: Experta en producto y necesidades del consumidor.

Resultado de entrevista a expertos:

<p>JENNY ANDRADE</p> <p>Su profesión es nutrióloga, lleva 20 años en el negocio de productos naturales para deportistas, de igual manera, posee un gimnasio donde instruye sobre alimentación y deportes en general. Conoce acerca de los componentes que deben estar presente en los productos para un mejor desempeño.</p>	<p>OMAR HERRERA</p> <p>Desde hace 6 años, tiene dos negocios establecidos de suplementos nutricionales y una tienda naturista, conoce que marcas están establecidas en la mente del consumidor, costos y rango de ventas por producto, además ha venido asesorando deportistas durante 7 años.</p>
<p>Debe haber un equilibrio en la elaboración de la barra energética, debido a su alto contenido calórico; la barra debe contener la suficiente fibra para su fácil digestión, se pueden usar productos como chia, arroz crocante, maní, almendra y frutas deshidratadas.</p> 	<p>Los consumidores o deportistas no tienen en su mente marcas establecidas de energizantes, ni suplementos nutricionales, pueden cambiar de opinión al recibir un consejo de sus compañeros del gimnasio, de sus entrenadores o personas que vendan productos nutricionales; sin embargo más del 70% de compradores vuelven a comprar el producto si este fue de su agrado. El precio no suele ser importante, sino los beneficios que traen consigo.</p>
<p>Lo que buscan los deportistas, son suplementos que le ayuden a evitar la fatiga muscular, a aumentar la recuperación del músculo, que el producto tenga menos químicos y provea la suficiente energía para cumplir con sus rutinas.</p>	<p>Aunque el producto sea de calidad, lo más importante es el contacto hacia el cliente; es imprescindible estar enviando información sobre rutinas, deportes varios, tips de alimentación.</p> 
<p>Se puede considerar como deportista a personas que practican 2 horas al menos 2 días a la semana. El tiempo que dedican al gimnasio depende de su estilo de vida y el propósito con el que vayan.</p> 	<p>Los consumidores sienten mayor seguridad cuando la empresa tiene presencia en las redes sociales y locales físicos en los que ellos puedan quejarse, reclamar o incluso hacer prueba de los productos.</p> 
<p>El turrón de miel, suele ser un alimento completo, debido a su poder digestivo, además tiene suficientes calorías para rendir durante 2 horas. Los componentes adicionales brindan otras características a las barras dirigidas para diferentes actividades.</p> 	<p>"He podido beneficiarme de las tendencias en crecimiento de culturización en deportes. He notado como aumentan mis ventas cuando abren gimnasios cerca o aparecen nuevas marcas innovadoras."</p> 

Figura No 2: Resultados de entrevistas a expertos

Guía para la elaboración de la encuesta:

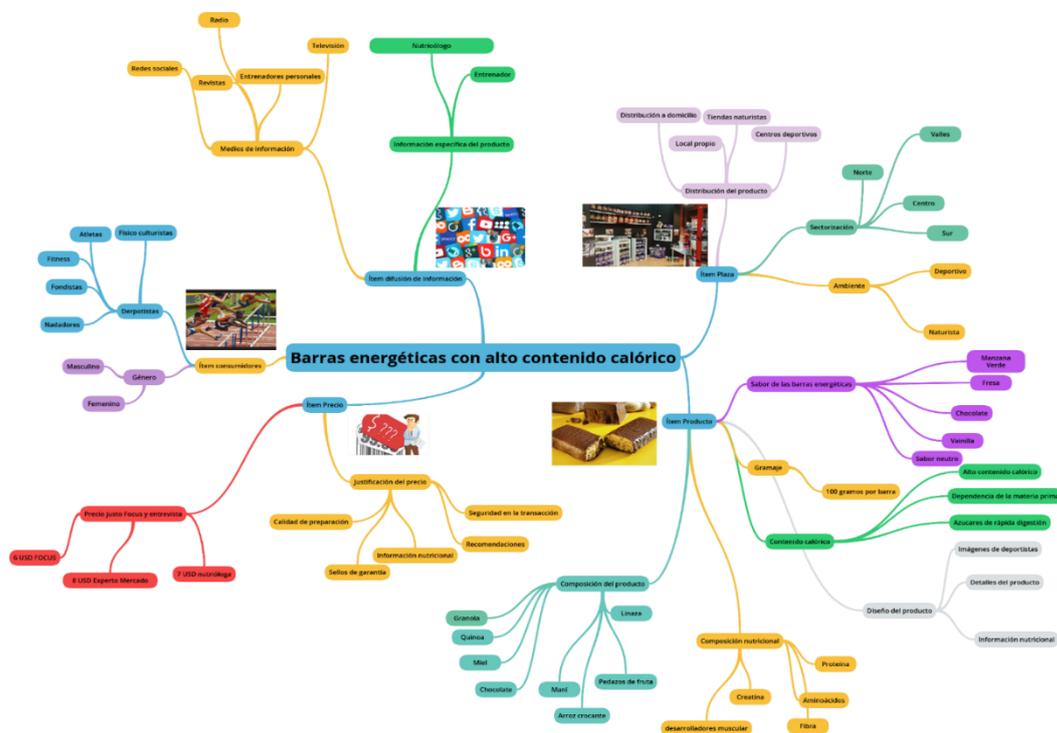


Figura No 3: Guía para la elaboración de la encuesta

Las preguntas realizadas en las encuestas a los deportistas, fueron obtenidas de las respuestas del Focus Group y las entrevistas a expertos, de esta manera se obtuvieron las opciones múltiples, para contestar 5 parámetros importantes:

- Perfil del consumidor: Edad, género, sector donde vive, deporte que practica, número de horas dedicadas a la semana y frecuencia de compra.
- Producto: Características del producto e ingredientes del producto.
- Precio: Qué precio está dispuesto a pagar el consumidor y qué considera barato y caro.
- Plaza: Donde desea que se entregue el producto.
- Promoción: Que información desea recibir por qué medio desea ser comunicado.

Resultados de análisis cuantitativo:



Figura No 4: Infografía de análisis cuantitativo

La infografía fue realizada a partir de tablas de correlación (VER ANEXO 4) donde señala el nivel de significancia entre resultados de las preguntas propuestas.

Análisis de hipótesis

Como punto de referencia, las hipótesis fueron planteadas previo a la realización de la encuesta; estas hipótesis fueron modificadas a partir del análisis cualitativo debido al perfil de los consumidores.

Tabla 3: Matriz de Hipótesis y región de rechazo (Resultados de análisis cuantitativos)

Hipótesis	Rechazo	Justificación
Ho: El 60% de los deportistas prefiere barras energéticas de sabor neutro, con un contenido medio en calorías y con un sustituto del azúcar.	(Se rechaza)	De la muestra tomada, el 80% de las personas prefieren las barras energéticas con sabor a mora, con alto contenido en calorías evitando el uso del azúcar.
H1: El 40% de los deportistas no prefiere barras energéticas de sabor neutro, con un contenido medio en calorías y con un sustituto del azúcar.	(No se rechaza)	
Ho: El 60% de los deportistas estarán dispuestos a pagar 8 dólares por caja de 410 Gr de barras energéticas.	(No se rechaza)	El precio justo se encuentra entre 6 y 8 dólares, es el beneficio que percibe un cliente al comprar.
H1: El 40% de los deportistas estarán dispuestos a pagar 8 dólares por caja de 410 Gr de barras energéticas.	(Se rechaza)	
Ho: El 80% de los deportistas utilizarán las redes sociales y aplicaciones para adquirir la información del producto y la venta del mismo.	(Se rechaza)	Los deportistas prefieren consultar con su entrenador o en gimnasio a consultar en las redes sociales, pero si estarían dispuestos a
H1: El 20% de los deportistas no utilizarán las redes sociales y	(No se rechaza)	

aplicaciones para adquirir la información del producto y la venta del mismo.		recibir notificaciones en redes sociales
Ho: El 70% de los deportistas preferirán tiendas con tendencia deportiva.	(No se rechaza)	Los deportistas desean acercarse a tiendas especializadas para adquirir el producto, sin embargo también desean recibir a domicilio
H1: El 30% de los deportistas no preferirán tiendas con tendencia deportiva.	(Se rechaza)	
Ho: Se logró conocer el comportamiento del consumidor y sus hábitos de compra en un 90%	(No se rechaza)	Se logró conocer los hábitos alimenticios, lugares de compra, frecuencia de compra y consumo de alimentos procesados y/u orgánicos.
H1: No se logró conocer el comportamiento del consumidor y sus hábitos de compra en un 10%	(No se rechaza)	

Conclusiones (análisis cualitativo y cuantitativo):

- Los ingredientes del producto deben ser digestivos, deben contener carbohidratos y aminoácidos. En un 60% los consumidores prefieren que la barra tenga sabor a mora y que la misma sea endulzada con miel.
- El **precio justo** rescatado de la encuesta y aplicado al modelo de Van Westendorp, es de 7,12 dólares por caja, la misma que contiene 4 barras energéticas de 90 gramos cada una. Este valor se encuentra en el rango aceptable del precio.
- Es importante mantener una comunicación constante con el cliente. Los clientes destinan tiempo en redes sociales para informarse y comprar; en

este caso, los deportistas contrastan esta información con la experiencia de sus entrenadores.

- Un lugar ideal para distribuir el producto es a través de un centro especializado en deporte que esté certificado, esto le brinda seguridad al cliente en su transacción, tanto de consumo como de valor percibido.
- Los participantes del análisis cualitativo prefieren consumir productos menos procesados, que les permita saber que su salud no está siendo afectada por efectos secundarios.

4. Oportunidad de negocio

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Resumen de entornos, análisis de cliente y océanos azules.

Las personas optan por consumir productos saludables de marcas ecuatorianas y libres de componentes perjudiciales. Ha aumentado la tendencia de las personas a la actividad física, en conjunto con la culturización de deportes. Según el INEC, la tasa porcentual de personas que realizan actividad física incrementó de 30,7% a 37,7% (49,2% en Pichincha) en el periodo de 1998 – 2014. (INEC, 2014)

Se elaboró el modelo completo de océanos azules (VER ANEXO 5) para conocer los mercados no abordados y generar oportunidades de crecimiento, en este proceso participaron los expertos y asistentes del Focus Group; Calificaron la percepción de la empresa antes de ser lanzada, compararon variables competitivas claves entre la empresa y marcas competidoras e informaron

ámbitos en los que se puede crear, aumentar, reducir y eliminar. Además se pudo identificar 3 niveles de clientes como:

- Clientes de primer nivel: Se encuentran en este nivel compradores totalmente interesados, las características del producto o el fin de la empresa es de incumbencia de ellos, pueden ser los primeros en comprar el producto y dictaminar una referencia.
- Clientes de segundo nivel: En este nivel se suele encontrar a compradores que están informados e interesados, suelen seguir tendencias de consumo, se necesitan considerables esfuerzos de marketing para poder llegar a ellos y prefieren un valor agregado aparte del producto en sí.
- Clientes de tercer nivel: o también llamado mercado no abordado o mercado de no clientes; una empresa puede llegar a distribuir en este mercado a largo plazo y con bastante inversión en esfuerzos de marketing. Aquí se encuentran personas que no están informadas.

Es importante mencionar que, en caso de que se proyecte una expansión a largo plazo a más de 5 años, se puede llegar a abarcar las provincias que siguen a Pichincha en cuanto a realizar actividad física, que son: Napo (48,1%), Pastaza (47%) e Imbabura (43,4%).

5 Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Mercado Objetivo y estrategia general de marketing

Mercado objetivo

Se utilizó el modelo completo de océanos azules mismo que se encuentra adjunto en el anexo No.5.

Niveles de clientes:

A partir de la matriz de segmentación y la aplicación de océanos azules, se determinó el mercado objetivo de la siguiente manera.

Total Segmentación: 47.993 personas.

Primer nivel: Deportistas de alto rendimiento (seleccionados por concentraciones, maratonistas, fondistas, etc...).

3% de la segmentación (1440)

Segundo nivel: Personas que practican deportes por Hobby, participan en competencias y que están informados. (Fanáticos)

67% de la segmentación (32155)

Tercer nivel: Personas que practican esporádicamente deportes y que desearían informarse. (Oficinistas)

30% de la segmentación (14398)

En total el mercado objetivo será de **33.595** excluyendo a las personas que se encuentran en el tercer nivel, debido a que se necesitaría una gran inversión para informar y llegar a acaparar un porcentaje de ese mercado.

5.1.1.1 Estrategia genérica de Michael Porter



Figura No 5: Estrategia genérica de Michael Porter

Tomado de: Estrategia competitiva (Michael Porter)

Estrategia: **Segmentación enfocada a un nicho**

Dado el resultado del número de personas del mercado objetivo y características, gustos, preferencias y tendencias similares (Deportistas que realizan al menos 2 horas de ejercicio diario), se infiere que la estrategia a utilizar es la segmentación enfocada a diferenciación, es decir que el negocio se enfocará en un grupo de personas específico en un sector determinado.

5.1.1.2 Estrategia de posicionamiento

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Figura No 6: Estrategia de posicionamiento

Tomado de: Fundamentos de marketing (Kotler y Armstrong)

Estrategia: **Más por lo mismo**

Tras los resultados de las encuestas, se evidenció que los consumidores consideran a la barra energética como un producto sustituto con mejores cualidades, por lo tanto la estrategia de posicionamiento estaba destinada a ser “Lo mismo por lo mismo”, Sin embargo, a través de la entrevista a expertos, el Focus Group y encuestas, se demostró que tratando de proveer productos orgánicos con ingredientes innovadores (nibs de cacao, turrón de miel) los consumidores sienten un valor agregado, además de recibir notificaciones con noticias de su preferencia, permite al proyecto **brindar más beneficios por el mismo precio.**

5.1.1.3 Estrategia de crecimiento



Figura 7: Estrategia corporativa de crecimiento

Tomado de: Estrategia corporativa (Igor Ansoff)

Estrategia: **Desarrollo del mercado**

Existen productos en el Ecuador con características similares al propuesto, debido a la existencia de empresas importadoras de energizantes bebibles y comestibles; por otro lado, no existen empresas que presenten una diferenciación clara que pueda llegar a acaparar un segmento del mercado específico o nicho. Esto permite a la empresa aplicar una estrategia de crecimiento a través de Desarrollo del Mercado.

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla No 4: Lienzo Canvas de Solar Crest

Aliados Clave - Apicultores - Chocolateros - Empresa "Te quiero verde": Frutos secos - Empresa "Magnifrutis": Frutos secos - Empresa "Ingemaq": Compra y Mantenimiento de equipos - Empresa "Mi mensajero express",	Actividades Clave - Actualizar contenido diariamente de deportistas - Publicidad en redes sociales - Producción de las barras energéticas - Capacitaciones a puntos de venta	Propuesta de Valor Barras energéticas elaboradas a partir de materia prima de calidad buena y productos orgánicos seleccionados para proporcionar a la barra energética un alto rendimiento.	Relación con el Cliente - Entrega a domicilio - Bonificaciones por suscripción -Asesoramiento a través de redes sociales	Segmentos de Clientes Deportistas de alto rendimiento y aficionados que practiquen al menos 2 horas diarias, con poder adquisitivo, medio, medio-alto y alto, que se encuentren en la ciudad de Quito.
	Recursos Clave - Profesional encargado de la web - Conocimiento del personal - Maquinaria - Inversión de capital		Canales - Redes sociales - Locales de entrega - Flyers - Correo electrónico	
Estructura de Costes - Pago de personal - Adquisición de materia prima - Pago arriendo		Estructura de Ingresos - Compras a domicilio - Compras a través de página Web - Compras en Local		

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

Atributos del producto

- Las barras energéticas serán elaboradas de diferentes sabores (mora, chocolate, coco y manzana con canela; información dada por las encuestas), se tratará de mantener un contenido calórico elevado.

- El tiempo de caducidad oscila entre 7 a 10 meses debido a la mezcla de turrón de miel y el aceite propio que bota la almendra al ser triturada. El aceite de almendra inhibe la capacidad de descomposición de los ingredientes.
- A corto plazo, constará como garantía, el sello de registro sanitario y posteriormente se buscará una certificación de calidad en la elaboración.
- El envase será parecido al de una barra chocolate tradicional, dado que es preferible la no exposición a ambientes con temperaturas elevadas, únicamente por conservar la textura de la barra.
- No podrá ser consumida por personas que tengan alergias de los siguientes tipos:
 - o Cereales con gluten.
 - o Huevos y productos a base de huevo.
 - o Maní y productos a base de Maní.
 - o Almendras y productos a base de almendras
 - o Soja y productos a base de soja.
 - o Frutos de cáscara (frutos secos) y productos a base de frutos secos.
 - o Granos de sésamo y productos a base de granos de sésamo.
- Será un producto blando, para evitar que la mezcla entre la miel y el huevo se adhiera al paladar o a la dentadura, se utilizará el aceite de almendras lo que permite que aumente su índice de viscosidad, haciendo de esta manera un producto práctico de ingerir al momento de realizar cualquier actividad.

Branding



Figura No 8: logo de la barra energética

Dentro de la clasificación de Branding, la marca se encuentra registrada como “Logotipo” debido a que se utilizó texto; la primera palabra “Energy” tendrá el tipo de fuente “Freestyle Script” para mostrar dinamismo, y la palabra “Crest” tendrá un tipo de fuente “Arial Black” en mayúsculas para mostrar firmeza o seguridad.

El nombre del producto será “Energy Crest”, lo que en español significa “cresta de energía”.

Empaque



Figura No 9: Diseño del envase de Energy Crest

El envase será provisto por la empresa swisspac Ecuador, tendrá una película antiadherente interior de nylon film; la parte exterior del producto será de BOPP en mate (polipropileno bio-orientado), material que en lo posible podrá mantener el producto fresco, y también será amigable con el medio ambiente; si se entierra el producto con agua y en tierra fértil, el envase se empezará a degradar a partir de los 120 días. (Battagliotti, 2015)

El empaque en el que vienen las barras energéticas únicamente será de cartón reciclado sin color alguno.

Etiquetado

En la parte anterior, en el centro de la barra se encontrará el logotipo “Energy Crest”, en la parte superior se encontrará el sabor de la barra energética siguiendo la nomenclatura de colores:

Mora: Púrpura

Manzana y Canela: Verde

Chocolate: Café Claro

Coco: Blanco y letras negras

En la parte posterior, se encontrará la semaforización en la parte superior en un lugar visible de acuerdo al ARCSA, también se encontrará el registro sanitario, lote, fecha de elaboración y fecha de vencimiento; Debajo de la semaforización se encontrarán los ingredientes o “Información Nutricional” utilizados en gramos y kilocalorías; Y por último se encontrará información acerca de interés ya sea historia del deporte, deportistas, consejos y rutinas.

Soporte

La empresa contará con páginas en redes sociales, principalmente en “Facebook, Instagram y Whatsapp”, en las mismas se realizará las siguientes actividades:

- Recepciones de quejas, opiniones y recomendaciones.
- Difusión de información y datos curiosos.
- Difusión de promociones, ofertas y políticas de la empresa.
- Ventas.

5.2.2 Precio

Costo de venta

Se estableció contacto con la empresa “Te quiero Verde” y “Magni Frutis” que pueden ofrecer frutos secos a utilizarse en la elaboración de “Energy Crest” a un precio inferior al mercado a través de un contrato corporativo. Los costos en la proforma fueron:

Litro de Miel: 12 USD

Cubeta de huevos: 3 USD

Te Quiero Verde:

Libra de Almendra: 7 USD

Libra de Maní: 1,80 USD

Libra de Arroz Crocante: 1 USD

Libra de Chispas de chocolate: 5 USD

Libra de Canela en polvo: 8 USD

Magni Frutis

Libra de Manzana deshidratada: 7 USD

Libra de Coco deshidratado: 2 USD

Libra de Mora deshidratada: 8 USD

Costo de elaboración por barra:

Barra de mora:

Manzana y Canela: Verde

Chocolate: Café Claro

Coco: Blanco y con letras negras

Tabla No 5: Costos directos de fabricación de la barra energética

Item	Gramos	Costo x libra	Costo x gramo	Porcentaje de utilización en la barra	Gr en la barra	Total costo por barra
Almendra	454	7	0,015	30%	0,027	0,42
Maní	454	2	0,004	20%	0,018	0,08
Arroz Crocante	454	1	0,002	20%	0,018	0,04
Chispas de chocolate	454	6	0,013	13%	0,012	0,15
Canela en polvo	454	5	0,011	3%	0,003	0,03
Manzana Deshidratada	454	7	0,015	10%	0,009	0,14
Coco deshidratado	454	2	0,004	13%	0,012	0,05
Mora deshidratada	454	8	0,018	13%	0,012	0,21
Miel	1400	12	0,009	15%	0,014	0,12
Claros de huevo	900	3	0,003	2%	0,002	0,01
Envase						0,15
Empaque						0,24

Tabla No 6: Costos por caja

Ítem	Costo por barra	Unidades en la caja	Costo por caja	Precio	Margen bruto
Barra de coco	0,92	4	3,67	7,12	93,79%
Barra de mora	1,07	4	4,29	7,12	65,87%
Barra de Chocolate	1,02	4	4,09	7,12	74,24%
Barra de Manzana con canela	1,04	4	4,14	7,12	71,90%

Proyección de costos:

La inflación promedio anual es de 2,49%, según la evolución de la inflación histórica del INEC. (INEC, 2018)

Tabla No 7: Tasa de inflación promedio de todas las industrias anual

Año	Promedio anual
2013	2,73%
2014	3,59%
2015	3,97%
2016	1,73%
2017	0,42%
Inflación promedio	2,49%

Tomado de: Banco central del Ecuador (BCE).

Tabla No 8: Costos por caja proyectados.

Cajas	2019	2020	2021	2022	2023
Barra de coco	3,76	3,86	3,95	4,05	4,15
Barra de mora	4,40	4,51	4,62	4,74	4,85
Barra de Chocolate	4,19	4,30	4,40	4,51	4,63
Barra de Manzana con canela	4,24	4,35	4,46	4,57	4,68

Estrategia de precios

El precio se estableció a través de la herramienta “Van Westendorp” que fue obtenido a través de las encuestas realizadas, esta estrategia corresponde a la **estrategia de precios basada en el valor percibido** donde se fija un precio justo por la calidad del producto brindado. (Kotler, 2013)

Metodología Van Westendorp

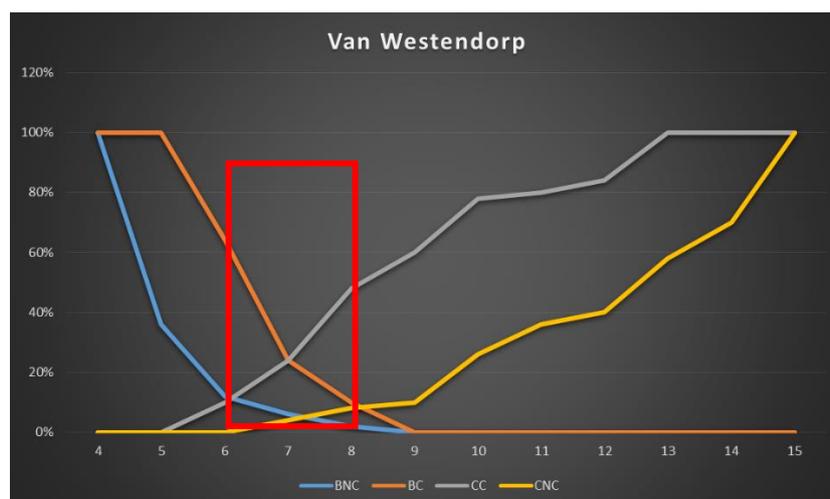


Figura No 10: Herramienta de determinación de precios Van Westendorp

Estrategia de entrada

La estrategia de “entrada de nuevos productos a un mercado” que se implementará es: **Descremado**.

Los canales de distribución no son masivos, además existe la presencia del factor de valoración por parte del cliente hacia el producto; lo que en el largo

plazo posiblemente tienda a disminuir los precios para mantener la cuota de mercado conseguida.

Estrategia de ajuste:

Se implementará una **estrategia fijación dinámica de precios** para la estrategia de ajuste a mediano y largo plazo, aunque esto influya en posibles futuras inversiones para innovación e investigación de mercados; con el fin de analizar las tendencias de consumo y establecer un precio que mejor se ajuste a las necesidades y gustos del consumidor. (Kotler, 2013)

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución y puntos de venta

De los tipos de distribución existentes, se implementará la estrategia de distribución exclusiva, debido a los resultados obtenidos a través de focus group y encuestas, las personas señalaron la preferencia de entrega en casa, sin embargo también contará con el apoyo de dos locales certificados como naturistas, buscando que el usuario tenga mayor seguridad en cuanto a ubicación del producto. Estos locales acordaron un convenio con el fin de poder atender a clientes de “Solar Crest” y vender sus productos manteniéndose parciales con respecto a sustitutos. Los participantes del convenio ganarán una cuota de mercado compartida, más no una comisión de ventas.

El primer local está ubicado en la Av. Amazonas y Av. Naciones unidas en el centro comercial Caracol. El segundo local está ubicado en Lino Curima y Pio Dure al sur de Quito (lugar donde está instalada la línea de producción).

Estructura del canal de distribución

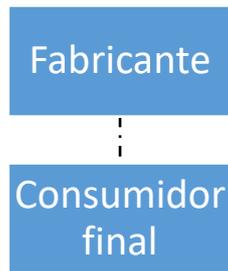


Figura No 11: Estructura del canal de distribución

Tipos del canal

El tipo de canal definido a corto plazo es Directo, ya que el tiempo del proyecto no es suficiente para poder utilizar canales intermediarios que ayudarán a la expansión de la empresa, ya sea una expansión geográfica o migrar a otros mercados.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

Se aplicará una estrategia de "Pull" de marketing, pues las promociones y los esfuerzos de marketing estarán direccionados a los consumidores.

Publicidad

Según las encuestas, el 84% de las personas desean recibir notificaciones a través de redes sociales, por lo que contará con páginas en "Instagram", "Facebook" y "Whatsapp", la información que se brinda ahí, será de rutinas de ejercicios y salud en un 80%, 16% serán promociones y un 4% noticias de deportistas (Resultados obtenidos de encuestas, análisis cuantitativo).

Relaciones Públicas

Se buscará tratar de patrocinar un deportista de alto rendimiento con el fin de conseguir publicidad con el mismo, a través de la difusión del testimonio para clientes.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión:

Energy Crest es una empresa localizada en la ciudad de Quito, dedicada a la producción y comercialización de barras energéticas para deportistas y oficinistas, la empresa procura ser responsable con el medio ambiente manejando tecnologías de estándares de desperdicios y motivando a sus trabajadores con el fin de brindar un producto y un servicio post-venta de calidad.

Visión:

Posicionarse en el mercado de barras energéticas hechas en el Ecuador para el 2023 a través del uso de la tecnología y las redes sociales.

Objetivos a Mediano Plazo:

- Aumentar la cartera de clientes a un 4% del mercado objetivo en los tres primeros años, a partir del 2020.
- Aumentar el volumen de venta en 2% en el segundo año del proyecto a través de incentivar el ticket de compra promedio.
- Reducir los desperdicios de materia prima en un 5% al final de cada año del proyecto hasta su culminación.

Objetivos a Largo Plazo:

- Aumentar la participación de mercado a través de establecer un centro de bodegaje y distribución en la ciudad del Tena.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional de la empresa será orientada por los valores de: Disciplina, solidaridad, solvencia, transparencia, enseñanza, compromiso, amabilidad, puntualidad y lealtad hacia la empresa. Se plantea estos valores con el fin de crear un ambiente adecuado de trabajo y crear relaciones sólidas entre los trabajadores y la empresa; lo que será percibido por el cliente en el “momento de verdad” (llámese así al momento de la venta y el servicio post-venta).

6.2.2 Organigrama de la empresa

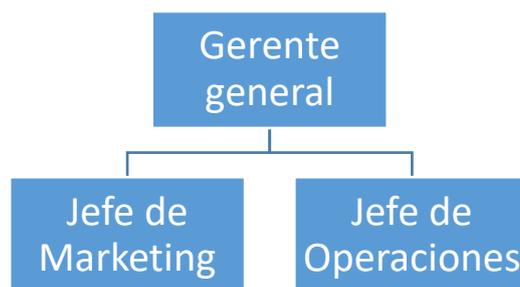


Figura No 12: Estructura organizacional

En el organigrama no se contempla 1 pasante que se contratará en el año 3 para eliminar la carga operativa a los ejecutivos; se les permitirá participar en

reuniones, juntas y ferias con el fin de cumplir con un convenio de pasantías que se les hará firmar.

Las máquinas adquiridas y cotizadas por la empresa “Ingemaq” (mismas que se encuentran detalladas en el diagrama de procesos), simplifican los procesos, necesitando solo que una persona esté supervisando y colocando la materia prima.

Para el proceso de entrega se contactó con la empresa “Mi mensajero Express” quien realizará el proceso de entrega 4 veces de manera mensual, la cual menciona que desea cobrar 400 USD mensual hasta la culminación del proyecto.

Perfil del puesto y actividades a realizar:

Tabla No 9: Perfil de puesto

Puesto	Actividades del puesto	Requisitos
Gerente general	Trabajo en equipo	título de tercer nivel en administración de empresas, Finanzas o Economía
	Toma de decisiones	
	Formar estrategias	
	Análisis de datos	
	Pago de nómina	
	Contrato de personal	
Jefe de Marketing	Realizar análisis del mercado	Título de tercer nivel en marketing o administración; haber seguido cursos de nutrición. Persona que realice ejercicio a diario.
	Analizar datos de encuestas	
	Ahorrar costos en compras	
	Identificar mercados rentables	
	Adaptar el producto al perfil del cliente	
	Presupuestar actividades y esfuerzos de marketing	
	Manejo de herramientas e-commerce virtuales	
Jefe de Operaciones	Manejo de inventario	título de tercer nivel en administración de empresas o ingeniería industrial
	Elaboración del producto	
	Presupuestar actividades y costos de fabricación	
	Disminuir tiempos de entrega	
	Llevar el control en el proceso de entrega	
	Manejar modelo Kanban	

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Cadena de valor

Tabla No 10: Cadena de valor

Energy Crest				
Adquisiciones: Metodología “Kanban” para manejo de inventarios de abastecimiento, Solicitudes de compra de barras.				
Desarrollo tecnológico: Investigaciones de mercados, investigaciones de perfiles de consumidor, desarrollo de productos y uso de materiales bio-degradables, uso de herramientas tecnológicas de e-commerce y análisis de datos.				
Recursos Humanos: Reclutamiento de personal y de pasantes, Capacitaciones, Remuneraciones de acuerdo a actividades, cultura organizacional direccionada en atención.				
Infraestructura de la empresa: Solicitar préstamos a bancos y a cooperativas, constante negociación con aliados clave, gestión legal de inscripción de la empresa				
Logística de entrada: Recepción y Almacenamiento de materias primas (Miel, maní, frutas secas, etc...) Evaluación de calidad de los productos y la frescura de los mismos	Operaciones: Elaboración de la barra energética Trituración, laminado, guillotina y empaquetado.	Logística de salida: Distribución del producto	Marketing y Ventas : Difusión a través de redes sociales Promociones en barras energéticas Entrega del producto al cliente	Servicios: Evaluación de compra del cliente Asesoramiento de rutinas Recomendaciones de alimentación Quejas y reclamos en redes sociales

6.3.2 Diagramación de procesos

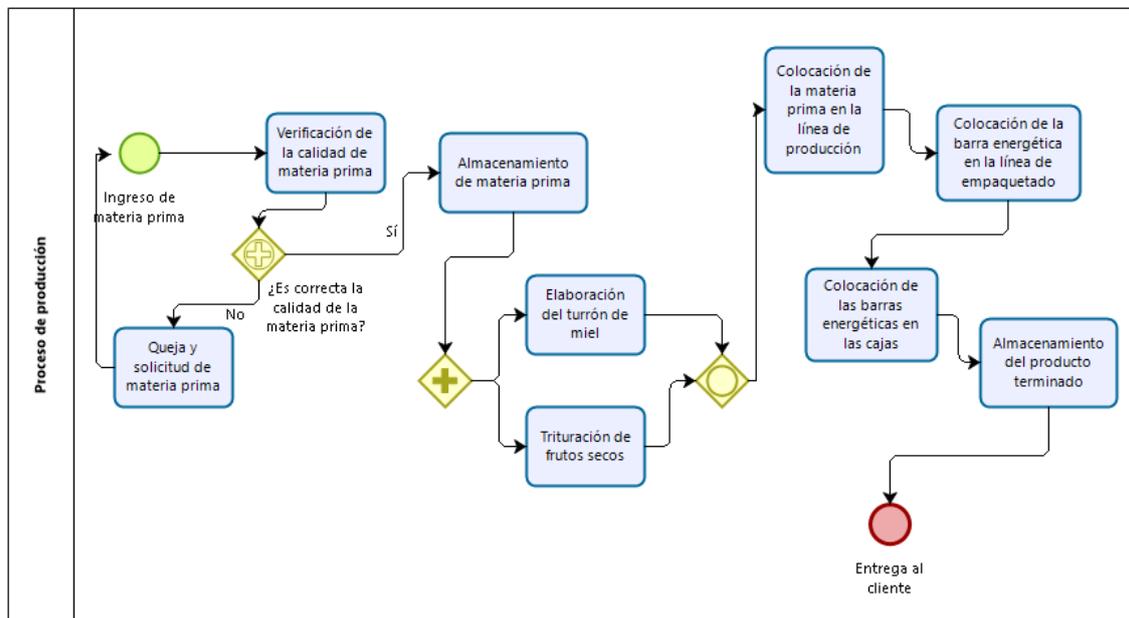


Figura No.12: Diagramación del proceso de producción

6.3.3 Mapa de procesos:

Ubicación de la planta:

Lino Curima y Pio Dure (Redondel Atahualpa) al sur de Quito.

La ubicación de la planta de producción se debe al gasto de arriendo, son 650 USD al mes siendo este un lugar amplio y bien equipado; se debe a la comodidad que existe con la empresa "Mi mensajero express" de que ellos puedan acercarse tanto a la planta como al centro de distribución; finalmente se debe a que los proveedores recorren ese lugar cuando ellos se dirigen a recoger los insumos de las diferentes provincias.

Disposición del espacio para maquinaria y oficina:

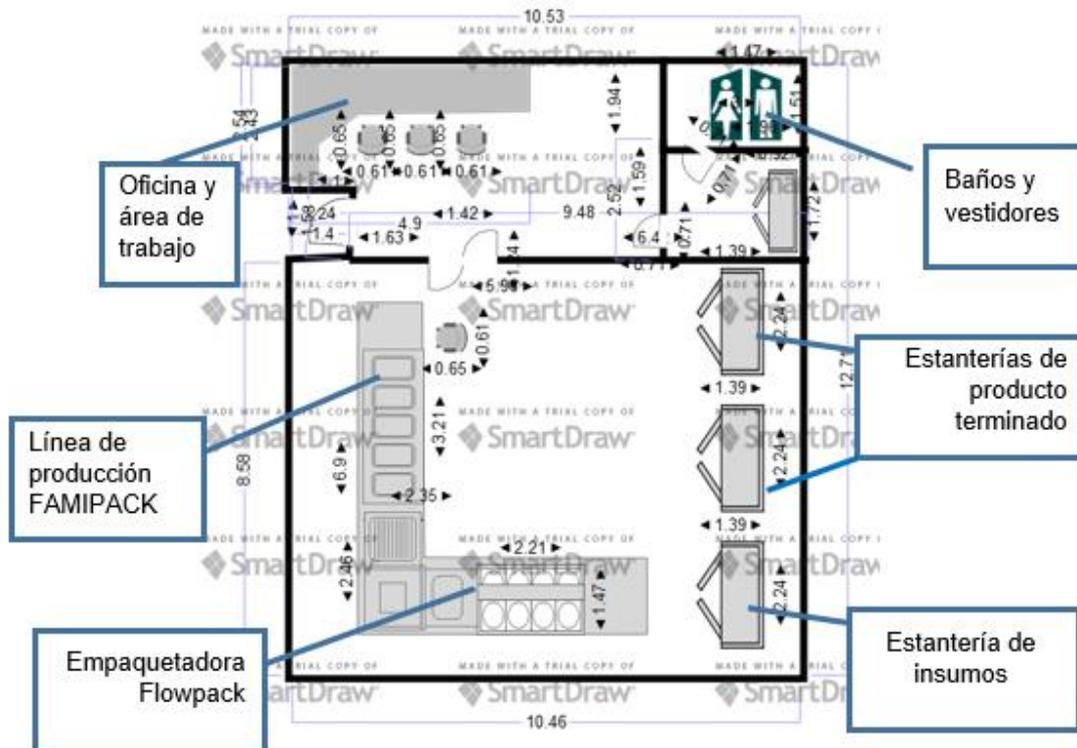


Figura No 13: Esquema de distribución de la planta.

Para el proceso de producción se necesita una trituradora de granos, una línea de producción FAMIPACK, y una empaquetadora llamada FLOWPACK; todos estos instrumentos serán instalados en su totalidad por la empresa Ingemaq.

- En la línea de producción se pueden observar estaciones: En la primera estación se encuentra las máquinas trituradoras, en la segunda estación se encuentran los rodillos laminadores, en la tercera estación se encuentran los ventiladores y en la cuarta estación la guillotina.
- Según Ingemaq la línea de producción tiene una capacidad productiva de entre a 120 a 150 unidades por minuto.

- El jefe de operaciones estará encargado de controlar que las barras energéticas lleguen de manera correcta a la empaquetadora FLOWPACK a través de la línea dosificadora.

La empaquetadora FLOWPACK tiene tiempos similares entre 130 y 160 unidades por minuto. Sin embargo no existe una estación donde se pueda colocar las barras dentro de las cajas. Por lo que el equipo de trabajo en general dedicará entre 1 y 3 horas a lo largo del proyecto para colocar el producto; dando así como resultado máximo 7 horas laborables en el mes con más ventas.

En general las maquinas quedarán apagadas en el mes, y solo se utilizará para producir el número de barras requerido, por lo que el pago de la luz, no es elevado.

7. Evaluación financiera

7.1 Fuentes de ingresos

Tabla No 11: Fuentes de ingresos

Ingresos por cajas de barras energéticas					
Año	1	2	3	4	5
Total cajas	1.795	3.993	10.361	22.723	33.970
Total Ingresos por ventas de cajas	12.812,48	29.228,01	77.727,26	174.633,09	266.871,08

Ingresos por suscripción					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada de ventas	900	1999	5183	11365	16987
Total Ingresos por suscripción	4.512,33	10.275,52	27.305,07	61.336,71	93.715,77

TOTAL INGRESOS					
	1	2	3	4	5
	17.324,81	39.503,53	105.032,33	235.969,79	360.586,85

Para proyectar el ingreso por ventas se tomó en cuenta las PyMEs de la industria, como Alquimec (3 años en el mercado), Mikhuna (2 años) y Everfrut (3 años), que muestran una tasa de crecimiento importante en sus primeros 3 años, el ingreso promedio mensual al final del año tres rodean desde 7000 USD a 9000 USD. Para mediados del tercer año se tomó en cuenta las empresas que han logrado pasar el periodo de turbulencia en el ciclo de vida del producto, por lo que presentaron una desaceleración y mantuvieron la tasa de crecimiento sin

variación alguna, y para el último año se toma en cuenta la tasa en declive con las empresas que dejaron de participar en la industria, en el 2010 eran 27 empresas y en el 2017 solo se encuentran participando 19 empresas.

- Políticas de cuentas por cobrar:
 - 100% cuentas por cobrar de contado
 - 0% cuentas por cobrar diferido

Esta política de cuentas por cobrar se debe a su costo asequible, es decir que el producto no muestra un costo por encima de los 100 dólares para poder ser diferido; por lo que debe ser pagado de contado.

7.2 Costos generados

Tabla No 12: Costos de materia prima

COSTO DE MATERIA PRIMA					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
TOTAL COSTO M.P.D	\$ 6.433,69	\$ 14.379,24	\$ 37.292,63	\$ 81.585,41	\$ 120.676,32
TOTAL COSTO M.P.I	\$ 1.665,55	\$ 3.722,58	\$ 9.653,95	\$ 63.360,57	\$ 93.719,23
TOTAL COSTO MATERIA PRIMA	\$ 8.099,24	\$ 18.101,82	\$ 46.946,57	\$ 144.945,98	\$ 214.395,55

Se tomó en cuenta todos los costos incurridos en la producción de las barras energéticas, es imprescindible mencionar que son costos generados por 4 productos de diferentes ingredientes; y se realizó a partir del costo unitario de cada uno de los ingredientes por barra energética.

- Políticas de cuentas por pagar:
 - 100% cuentas por pagar de contado
 - 0% cuentas por pagar diferido

En el acuerdo, los proveedores establecen que los costos de las materias primas no son significativos y deciden que las compras de los insumos deben hacerse de contado.

Tabla No 13: Costo unitario a través del tiempo

Costo de los bienes vendidos					
Año	1	2	3	4	5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	1.531,32	2.773,24	5.741,51	9.842,43	12.367,55
UNIDADES PRODUCIDAS	199,00	479,00	1.180,00	2.124,00	2.712,00
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ 7,70	\$ 5,79	\$ 4,87	\$ 4,63	\$ 4,56

En la tabla del costo de los bienes vendidos se evidencia el principio de corto y largo plazo de una empresa, donde el costo unitario disminuye a partir de que el número de unidades vendidas ha venido incrementando. Esto sucede en consecuencia de que cubre a largo plazo sus costos fijos y depende de sus costos variables.

7.3 Gastos

Tabla No 14: Gasto sueldos,

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL GASTO SUELDOS	24.314,80	25.914,80	26.813,57	27.813,57	27.813,57
TOTAL GASTO OPERACIONAL	11.650,50	10.804,72	11.827,20	14.667,22	16.906,35

Los gastos proyectados son en su mayoría por gasto de arriendo, y publicidad, las variaciones en el gasto destinado a la publicidad depende del ciclo de vida en el que se encuentre el producto, es decir los primeros años la inversión en publicidad será en un considerable porcentaje mayor a la etapa de madurez y declive, ya que en los últimos años solo se busca conservar el mercado acaparado, también se encuentran los servicios de flete provistos por “mi mensajero express” a través de un convenio corporativo, y según el número de barras entregadas al inicio y al final del proyecto, ellos se encargarán de todo tipo de entrega a domicilio, por el pago de 400 USD mensuales a partir del primer mes pagando a la empresa un total de 24000 USD al final del proyecto.

7.4 Inversión Inicial

Tabla No 15: Estructura de Capital y Deuda

Inversiones PPE	12.074,00		
Inversiones Intangibles	20,00		
Capital de Trabajo	64.810,00		
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	76.904,00		

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40,00%	30.761,60
Deuda L/P	60,00%	46.142,40
Razón Deuda Capital	1,5	

En lo que corresponde a la inversión inicial, se necesitará principalmente para propiedad planta y equipo, además de un “fondo de maniobra” que se encuentra fijado en base a las necesidades de gastos operaciones y de ventas. Se realizará un crédito con el “Banco Pichincha” el cual puede brindar una tasa corporativa a 11,23% TAE para el préstamo, interés que se encuentra en una tabla de amortización y se deberá pagar al final del proyecto.

7.5 Estado de resultados

Tabla No 16: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	1	2	3	4	5
Ventas	17.324,81	39.503,53	105.032,33	235.969,79	360.586,85
Costo de los productos vendidos	15.817,54	25.768,80	52.613,35	106.321,36	154.876,10
UTILIDAD BRUTA	1.507,27	13.734,73	52.418,98	129.648,43	205.710,75
Gastos sueldos	16.691,80	17.791,80	19.190,57	19.690,57	19.690,57
Gastos generales	11.304,00	10.014,65	9.726,55	9.947,83	9.694,61
Gastos de depreciación	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
Gastos de amortización	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(26.812,53)	(14.395,72)	23.177,85	99.686,03	176.001,56
Gastos de intereses	4.814,22	3.952,27	2.988,38	1.910,49	705,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(31.626,76)	(18.347,99)	20.189,48	97.775,54	175.296,43
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	3.028,42	14.666,33	26.294,46
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(31.626,76)	(18.347,99)	17.161,05	83.109,21	149.001,97
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	3.775,43	18.284,03	32.780,43
UTILIDAD NETA	(31.626,76)	(18.347,99)	13.385,62	64.825,18	116.221,53
MARGEN BRUTO	8,70%	34,77%	49,91%	54,94%	57,05%
MARGEN OPERACIONAL	-154,76%	-36,44%	22,07%	42,25%	48,81%
MARGEN NETO	-182,55%	-46,45%	12,74%	27,47%	32,23%

Se puede visualizar una pérdida en los dos primeros años, suele ser común en empresas apenas constituidas, ya que los gastos de constitución y los gastos fijos no llegan a ser cubiertos en su totalidad.

El margen bruto no se muestra negativo en ningún periodo, debido a que el precio (Mismo que fue fijado por el consumidor) contempla un margen de ganancia entre un 45% a 55% (2:1) dependiendo del sabor de la barra.

El margen operacional y neto muestran ratios negativos debido a su pérdida, sin embargo se estabilizan a partir del año 3, debido a que la cantidad de ingresos logra cubrir sus costos y gastos fijos y dependería de gran magnitud de sus costos variables.

7.6 Estado de situación financiera

Tabla No 17: Estado situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	76.904,00	38.382,89	11.884,58	17.681,48	74.796,72	181.345,43
Corrientes	64.810,00	27.132,89	1.478,58	8.119,48	66.078,72	173.471,43
Efectivo	64.761,81	27.046,31	1.259,63	7.561,09	65.070,59	173.471,43
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	38,27	68,77	173,93	443,56	800,83	-
Inventarios Sum. Fabricación	9,91	17,81	45,02	114,83	207,31	-
No Corrientes	12.094,00	11.250,00	10.406,00	9.562,00	8.718,00	7.874,00
Propiedad, Planta y Equipo	12.074,00	12.074,00	12.074,00	12.074,00	12.074,00	12.074,00
Depreciación acumulada	-	840,00	1.680,00	2.520,00	3.360,00	4.200,00
Intangibles	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Amortización acumulada	-	4,00	8,00	12,00	16,00	20,00
PASIVOS	46.142,40	39.248,04	31.097,73	23.509,01	15.799,07	6.126,24
Corrientes	-	394,00	394,00	1.919,48	4.401,62	6.126,24
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	394,00	394,00	433,31	433,31	433,31
Impuestos por pagar	-	-	-	1.486,17	3.968,31	5.692,93
No Corrientes	46.142,40	38.854,04	30.703,73	21.589,53	11.397,45	-
Deuda a largo plazo	46.142,40	38.854,04	30.703,73	21.589,53	11.397,45	-
PATRIMONIO	30.761,60	(865,16)	(19.213,15)	(5.827,53)	58.997,66	175.219,19
Capital	30.761,60	30.761,60	30.761,60	30.761,60	30.761,60	30.761,60
Utilidades retenidas	-	(31.626,76)	(49.974,75)	(36.589,13)	28.236,06	144.457,59
Comprobación	-	(0,00)	-	-	-	-

Tabla No 18: Indicadores Financieros

Razones de liquidez						
Razón circulante	veces	68,87	3,75	4,23	15,01	28,32
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	veces	(45,37)	(1,62)	(4,03)	0,27	0,03
Cobertura del efectivo	veces	(6,50)	(4,56)	6,86	51,35	249,05
Razones de actividad						
Período de cuentas por cobrar	días	-	-	-	-	-
Período de cuentas por pagar	días	-	-	-	-	-
Período de inventario	días	-	-	-	-	-
Ciclo operativo	días	-	-	-	-	-
Ciclo del efectivo	días	-	-	-	-	-
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	%	(1,83)	(0,46)	0,13	0,27	0,32
ROA	%	(0,82)	(1,54)	0,76	0,87	0,64
ROE	%	36,56	0,95	(2,30)	1,10	0,66

En el estado de situación financiera se presentan valores positivos, esto se lo puede evidenciar en su razón circulante, la empresa tiene la suficiente inversión y activos para cubrir todas las obligaciones.

En cuanto al periodo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, se recalca que la empresa no tiene políticas de comprar ni vender a crédito; por consecuencia de que los valores no son significantes tanto para el consumidor como para los proveedores, y debe realizarse los pagos de contado.

7.7 Estado de flujo de efectivo

Tabla No 19: Estado de Flujo de efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	(30.427,15)	(17.636,37)	15.415,66	67.701,58	119.798,29
Utilidad Neta	(31.626,76)	(18.347,99)	13.385,62	64.825,18	116.221,53
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
+ Amortización	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
- Δ CxC	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(30,50)	(105,16)	(269,64)	(357,26)	800,83
- Δ Inventario SF	(7,90)	(27,22)	(69,80)	(92,48)	207,31
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	394,00	-	39,31	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	1.486,17	2.482,14	1.724,62
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(7.288,36)	(8.150,31)	(9.114,20)	(10.192,09)	(11.397,45)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(7.288,36)	(8.150,31)	(9.114,20)	(10.192,09)	(11.397,45)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(37.715,51)	(25.786,68)	6.301,46	57.509,49	108.400,85
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	64.761,81	27.046,31	1.259,63	7.561,09	65.070,59
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	27.046,31	1.259,63	7.561,09	65.070,59	173.471,43

El estado de flujo de efectivo muestra la cantidad de efectivo que el proyecto tendrá en cada uno de los periodo; los dos primeros años debido a la pérdida, se hará mayor uso del fondo de maniobra o capital de trabajo; además en ningún momento se tendrá que volver a invertir dentro del lapso de 5 años debido a que todos los costos y gastos están contemplados desde el inicio.

7.8 Criterios de valoración

Tabla No 20: Criterios de valoración

Tasa libre de riesgo	2,88%	
Rendimiento del Mercado	7,06%	
Beta	0,68	
Beta Apalancada	1,13	
Riesgo País	6,07%	
Tasa de Impuestos	22,00%	
Participación Trabajadores	15%	
Escudo Fiscal	33,70%	
Razón Deuda/Capital	1,50	
Costo Deuda Actual	11,23%	
TASAS DE DESCUENTO		
WACC		11,23%
CAPM		16,91%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$39.576,92	VAN	\$14.894,39
IR	1,51	IR	1,48
TIR	17,69%	TIR	20,54%
PR	4,20	PR	4,21

El Valor Actual Neto demuestra los flujos de efectivos proyectados descontados a una tasa de castigo del 11,23% y restado la inversión inicial, este muestra un valor positivo, la TIR es la tasa de castigo máxima que en este caso es 17,69%, esto quiere decir que a la tasa mencionada los flujos de efectivo descontados serán cero y aun así conservará la rentabilidad de la tasa de castigo.

8. Conclusiones generales del proyecto

- A pesar de que existen economías a escala, el mercado muestra apertura para la entrada de un nuevo competidor, ya que no existe una clara diferenciación.

- El mercado muestra nuevas tendencias en la forma de adquisición de productos, generando una oportunidad para la empresa, a través de la entrega a domicilio.
- La automatización de procesos a través del uso de la tecnología agiliza y reduce costos en la producción.
- El proyecto se desarrolla en un entorno amigable a tendencias saludables, por lo que el ingreso a al mercado se muestra favorable.
- No se puede negar la existencia de competidores y productos sustitutos para empresa, sin embargo el consumidor no siente una diferenciación clara en los procesos, en los beneficios, en la calidad del producto y tampoco en la manera en la que se le entrega.
- Es importante mencionar que la empresa solo puede funcionar de mejor manera a largo plazo, debido a la utilización de maquinaria con alto costo.
- La maquinaria a utilizarse podría ser alquilada para maquillar a otras PyMEs que deseen ingresar a la industria o para empresas que se encuentran establecidas.
- Existe aún el mercado de “Clientes de tercer nivel” al que no se llegó acaparar en el plan de negocios, pero se debe a la presencia de demasiados esfuerzos de marketing para poder llegar a ese mercado y poder informar al consumidor
- Las negociaciones con los proveedores, simplifican los procesos de la empresa, logrando así, mantenimiento y capacitación para el uso de la maquinaria; de igual manera, en la compra de materia prima ya están contemplados los costos de flete.
- Los estados financieros presentan rentabilidad a partir del tercer año y el periodo de recuperación es de 4,21 años, la inversión inicial como inversionista será de 30.761,60 y VAN del inversionista al final del proyecto será de 14.894,19; esto significa que en los flujos proyectados descontados al valor actual se recupera la inversión y se obtiene un margen de ganancia.
- Concluyendo, se puede afirmar que es viable la implementación de una empresa nueva que elabore y comercialice barras energéticas en la

ciudad de quito debido a los factores positivos que muestra el mercado y las barreras que presenta la industria no son elevadas; la empresa logra disminuir los procesos a través del uso de la tecnología y a largo plazo grandes posibilidades de una expansión geográfica.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (01 de 12 de 2017). *Cuentas Nacionales*. Recuperado el 18 de 11 de 06, de Cuentas Nacionales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763-cuentas-nacionales>

Battagliotti, J. (1 de 12 de 2015). *ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DEGRADATIVA SOBRE POLIPROPILENO BIORIENTADO (BOPP) DE MICROORGANISMOS NATIVOS DE SUELO DE DEPÓSITOS DE RESIDUOS URBANOS*. Recuperado el 12 de 11 de 2018, de ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DEGRADATIVA SOBRE POLIPROPILENO BIORIENTADO (BOPP) DE MICROORGANISMOS NATIVOS DE SUELO DE DEPÓSITOS DE RESIDUOS URBANOS: <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8080/colecciones/handle/123456789/8237>

CEPAL. (01 de 11 de 2017). *Impacto social y económico de la doble carga de la malnutrición*. Recuperado el 06 de 11 de 2018, de Impacto social y económico de la doble carga de la malnutrición: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42535/1/S1700443_es.pdf

Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (01 de 03 de 2017). *Acceso a Mercados*. Recuperado el 06 de 11 de 2018, de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (27 de 01 de 2017). *El analfabetismo digital en Ecuador se reduce en 10 puntos desde el 2012*. Obtenido de El analfabetismo digital en Ecuador se reduce en 10 puntos desde el 2012: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-analfabetismo-digital-en-ecuador-se-reduce-en-10-puntos-desde-el-2012/>

Isotools. (s.f.).

IsoTools. (02 de 02 de 2016). *funciones de los sellos de la calidad*. Recuperado el 06 de 11 de 2018, de funciones de los sellos de la calidad: • <https://www.isotools.org/2016/02/02/funciones-de-los-sellos-de-calidad-algunos-ejemplos-significativos/>

Kotler. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson educación. Recuperado el 15 de 11 de 2018

Ministerio de Salud Pública. (29 de Agosto de 2014). *Sistema de Etiquetado de alimentos procesados*. Recuperado el 05 de 11 de 2018, de <https://www.salud.gob.ec/sistema-de-etiquetado-de-alimentos-procesados/>

Nielsen. (31 de 12 de 2016). *5 Insights que necesitas saber sobre latinoamérica*. Recuperado el 06 de 11 de 2018, de 5 insights que necesitas saber sobre latinoamérica: https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioRegional_5InsightsSobreLatAm_ES.pdf

Trade Map. (31 de 12 de 2017). *Trade Map*. Recuperado el 06 de 11 de 2018, de Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador en 2017: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||8437||4|1|1|1|1|1|2|1|1

ANEXOS

Anexo N° 1: Situación del país histórico

TABLA EN MILES DE DÓLARES

	2012	2013	2014	2015
TOTAL INGRESOS (C1061.21)	18.771	19.666	22.645	24.842
Elaboración de otros productos alimenticios diversos (Sector Económico)	614.907	587.580	523.735	503.385
Formación Bruta de Capital Fijo del Sector Económico	42.707	58.519	67.871	12.535
PIB	87.924.544	95.129.659	101.726.331	99.290.381
Participación de la industria con respecto al sector económico	3,05%	3,35%	4,32%	4,93%

Participación del sector económico con respecto al PIB	0,7%	0,6%	0,5%	0,5%
Tasa de crecimiento de la industria		4,8%	15,1%	9,7%
Tasa de crecimiento del sector económico		-4,4%	-10,9%	-3,9%
Nivel de inversión sobre el sector económico	6,95%	9,96%	12,96%	2,49%
Tasa de retorno de la tasa de industria	14	10	8	40

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central y SRI

Anexo Nº 2: Guía para focus group

Guía para el focus group

Buenas tardes con todos, mi nombre es Jheremy Ron, estudiante de la Universidad de las Américas; De antemano, muchas a todos por haber brindado este espacio para participar en mi proyecto de investigación; es de barras energéticas, para deportistas, y ese va a ser el tema en el que nos vamos a centrar en este momento. Esta sesión está siendo grabada y obviamente va ser

para fines de estudio. Esto no contempla ninguna prueba, y toda la información que ustedes me brinden será de máxima confidencialidad. Las preguntas son de respuesta espontánea y empírica, es decir que van a hablar de sus vivencias, disconformidades.

Preguntas para romper el hielo: (10 minutos)

¿Cómo se llaman? ¿Cómo les gusta que les llamen? ¿Cuántos años tienen? y

¿Qué deporte practican?

¿Que acostumbran ustedes a comer antes de hacer deporte?

¿Qué tiempo brindan para hacer ejercicio?

¿Qué tiempo del día consideran óptimo para hacer ejercicio?

¿Han consumido algún tipo de energizante ya sea para beber o consumir?

¿Han sentido algo en especial en el momento del consumo o después?

Energizantes, proteínas, barras energéticas de la competencia

Tema

- **PRODUCTO (10 minutos)**

Subtemas

Que piensan ustedes que debe tener una barra energética. ¿Porque? (5 minutos)

En qué presentación debe venir la barra energética. ¿Porque? (5 minutos)

Que preferencia tienen ustedes en azúcar o tolerancia. ¿Porque? (5 minutos)

Cual sabor sería el predilecto para realizar una barra energética y ¿Porque? (5 minutos)

Tema

- **PRECIO (5 minutos)**

Subtemas

¿Cuál es el precio justo que debe tener la barra energética? ¿Porque? (5 minutos)

¿Qué precio les haría dudar de un producto energizante? (5 minutos)

Tema

- **PROMOCIÓN (10 Minutos)**

Subtemas

¿Ustedes por lo general por donde suelen informarse?

¿Que consideran como información exacta?

¿Por dónde reciben noticias de deportes?

¿Qué tipo de promoción de ventas se debe realizar? ¿Porque? (5 minutos)

Tema

- **PLAZA (7 Minutos)**

Subtemas

¿Cuál creen que sea el mejor medio para vender un energizante para deportistas? (2 minutos)

¿Cuál les parece la mejor ubicación para un local comercial para deportistas?

¿Por qué? (2 minutos)

¿Cómo ustedes sabrían que es un local especializado para deportistas?

Les gustaría que el producto esté en el principal supermercado del país.

¿Porque? (3 minutos)

Despedida:

Muchas gracias a todos por su participación en Este focus group, quisiera recordarles que los fines Del mismo son académicos. Si alguien tiene algún comentario adicional que quisiera compartir puede hacerlo.

Les invito a disfrutar de UN pequeño refrigerio.

Anexo N°3: Entrevista a experto

Buenos días mi nombre es Jheremy Ron soy estudiante de ingeniería comercial con mención en administración de empresas de la Universidad de las Américas, y estoy realizando un trabajo para titulación el cual incluye el componente de investigación de mercados, De antemano estoy agradecido por haber aceptado a llevar a cabo esta entrevista, esta entrevista tiene fines académicos únicamente, además que nos hacen firmar un contrato de sana competencia por lo que no nos permite copiar el modelo del negocio; por lo que la información que me brinde no será información de manejo público; No se me tiene permitido preguntar de precios específicos pero si rangos, tampoco proveedores de ningún tipo. El tema de enfoque de esta entrevista es el comportamiento de mercado o modelo de negocio.

Preguntas para romper el hielo:

- 1.- ¿Cuál es su nombre?
- 2.- ¿Qué negocio tiene?
- 3.- ¿Qué actividades realiza como dueño del negocio?
- 4.- ¿Qué estudios realizados tienen?
- 5.- ¿Qué tiempo lleva en el negocio?

6.- ¿Cómo empezó su negocio?

7.- ¿Qué fue lo más difícil al momento de sacar el negocio adelante?

Mercado objetivo

¿Según usted, a quien se considera deportista?

¿Qué deportes cree que son los que queman más calorías?

¿Cuál cree que es el peor hábito alimenticio?

¿Qué opina usted sobre los energizantes normales?

¿En qué manera la alimentación influye en el rendimiento al momento de realizar una actividad física?

¿Qué alimentos son los que se puede comer antes de realizar ejercicio?

¿Cuáles son los nutrientes importantes que un producto debe tener para su consumo?

¿Ha existido tendencias de hacer deporte?

1. ¿**Quién** está comprando actualmente su producto? (personas que realizan básquet, fútbol?)
2. ¿Sabe el motivo por el que compran su producto?
3. ¿A **quién** estás tratando de **alcanzar** con tu producto?
4. ¿**Qué estilo de vida** tienen estas personas?
5. ¿Qué edad en promedio creen que tengan estas personas?

Hábitos de consumo

6. ¿**qué experiencia de vida** tienen al usar tu producto o servicio?
7. ¿Qué Tipo de productos son los que se venden más?
8. ¿Siente que el negocio se ve afectado por algún factor externo?
9. Existe alguna tendencia que ha beneficiado al giro del negocio que permita el mejor desenvolvimiento del mismo.
10. El mismo cliente en cuanta frecuencia suele acudir al local.

Experiencia adquirida

11. ¿El cliente es sensible cuando se le presenta un nuevo producto?
(Cuantos clientes sobre 10 creen que acepten este producto).
12. ¿Qué es lo primero en que se fija el cliente cuando usted le entrega algún producto?
13. ¿Los clientes le han preguntado alguna vez si le pueden entregar a domicilio? ¿Qué tipo de clientes suelen ser estos?

Guía de entrevista para experto No. 2

Buenos días mi nombre es Jheremy Ron soy estudiante de ingeniería comercial con mención en administración de empresas de la Universidad de las Américas, y estoy realizando un trabajo para titulación el cual incluye el componente de investigación de mercados, De antemano estoy agradecido por haber aceptado a llevar a cabo esta entrevista, esta entrevista tiene fines académicos únicamente, además que nos hacen firmar un contrato de sana competencia por lo que no nos permite copiar el modelo del negocio; por lo que la información que me brinde no será información de manejo público; No se me tiene permitido preguntar de precios específicos pero si rangos, tampoco proveedores de ningún tipo. El tema de enfoque de esta entrevista es el comportamiento de mercado o modelo de negocio.

Preguntas para romper el hielo:

- 1.- ¿Cuál es su nombre?
- 2.- ¿Qué realiza como dueño del negocio?
- 3.- ¿Qué tiempo lleva en el negocio?
- 4.- ¿Cómo empezó su negocio?
- 5.- ¿Qué fue lo más difícil al momento de sacar el negocio adelante?

Mercado objetivo

1. ¿**Quién** está comprando actualmente su producto? (personas que realizan básquet, futbol)
2. ¿Sabe el motivo por el que compran su producto?
3. ¿A **quién** estás tratando de **alcanzar** con tu producto?
4. ¿**Qué estilo de vida** tienen estas personas?
5. ¿Qué edad en promedio creen que tengan estas personas?

Hábitos de consumo

6. ¿**qué experiencia de vida** tienen al usar tu producto o servicio?
7. ¿Qué Tipo de productos son los que se venden más?
8. ¿Siente que el negocio se ve afectado por algún factor externo?
9. Existe alguna tendencia que ha beneficiado al giro del negocio que permita el mejor desenvolvimiento del mismo.
10. El mismo cliente en cuanta frecuencia suele acudir al local.

Experiencia adquirida

11. ¿El cliente es sensible cuando se le presenta un nuevo producto? (Cuantos clientes sobre 10 creen que acepten este producto).
12. ¿Qué es lo primero en que se fija el cliente cuando usted le entrega algún producto?
13. ¿Los clientes le han preguntado alguna vez si le pueden entregar a domicilio? ¿Qué tipo de clientes suelen ser estos?

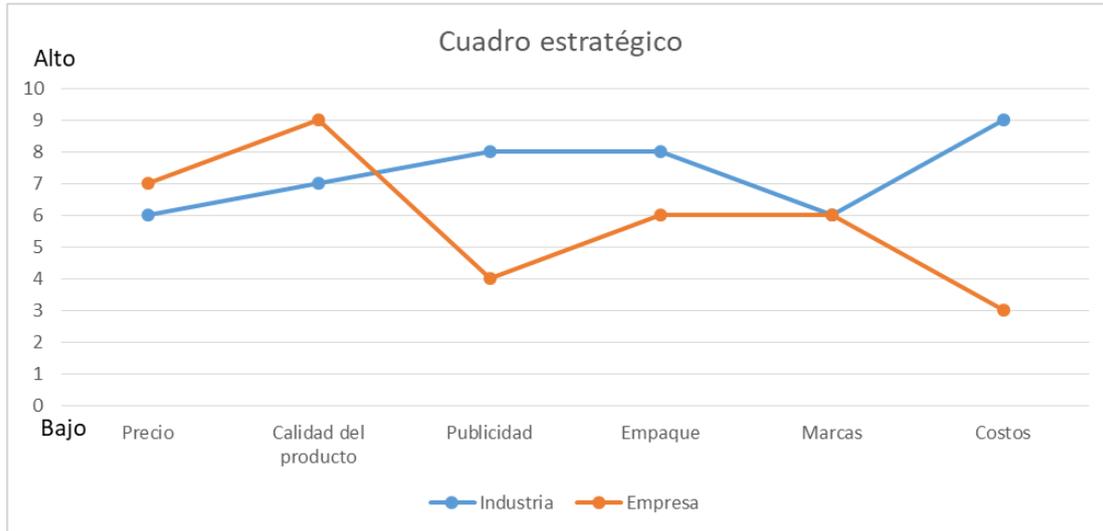
Anexo No.4 Tablas de correlación

Cuenta de 19.3- ¿Qué es lo					
Etiquetas de fila	Que tipo de azúcares			Total general	
	Miel	Panela	Azucar procesa		
Sellos de calidad	0,00%	40,00%	20,00%		60,00%
Establecimientos (en blanco)	40,00%	0,00%	0,00%		40,00%
	0,00%	0,00%	0,00%		0,00%
Total general	40,00%	40,00%	20,00%		100,00%
Cuenta de 19.3- ¿Qué es lo					
Etiquetas de fila	Que tipo de azúcares			Total general	
	Miel	Panela	Azucar procesa		
Sellos de calidad	0,00%	40,00%	20,00%		60,00%
Establecimientos (en blanco)	40,00%	0,00%	0,00%		40,00%
	0,00%	0,00%	0,00%		0,00%
Total general	40,00%	40,00%	20,00%		100,00%
Cuenta de 16.1- ¿Dónde cre					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna			Total general	
	Local propio	Online	Tiendas especia (en blanco)		
Gimnasios	22,22%	13,89%	2,78%	13,89%	52,78%
Canchas deportivas	0,00%	13,89%	5,56%	8,33%	27,78%
Local Propio	0,00%	0,00%	8,33%	5,56%	13,89%
Tiendas especializadas (en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	5,56%	5,56%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	22,22%	27,78%	16,67%	33,33%	100,00%
Suma de 18.- ¿Qué ambien					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna			Total general	
	A través de un entrenado	Televisión	Radio	Periodicos revistas	
Ambiente de salud	1,20%	3,61%	3,61%		12,05%
Ambiente deportivo	21,69%	2,41%	0,00%		55,42%
					79,52%
Total general	22,89%	6,02%	3,61%		67,47%
Cuenta de 26.- ¿Cuál es el					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna			Total general	
	a través de un entrenado	Radio	(en blanco)		
2000 o más	18,00%	0,00%	0,00%		18,00%
788 - 1300	24,00%	0,00%	4,00%		28,00%
1300 - 2000	30,00%	2,00%	0,00%		32,00%
386 - 586	12,00%	2,00%	0,00%		14,00%
587 - 788	8,00%	0,00%	0,00%		8,00%
Total general	92,00%	4,00%	4,00%		100,00%
Plaza					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna			Total general	
	Gimnasios	Cachas deportivas	Tienda online	Tiendas especializadas en deportes	
Información de Salud	12,00%	6,00%	4,00%		60,00%
Noticias inspiradoras varias	0,00%	0,00%	2,00%		4,00%
Promociones de cajas	2,00%	0,00%	0,00%		2,00%
Publicidad con testimonios	4,00%	2,00%	0,00%		4,00%
Total general	18,00%	8,00%	6,00%	68,00%	100,00%

Anexo Nº 5: Océanos azules

Modelo de análisis: Océanos Azules

Definición del mercado:



La Figura anterior describe la situación actual de la industria vs. La situación inicial de la empresa; esto se determinó a partir de los resultados del análisis cualitativo donde señalan la percepción del consumidor y el análisis de entornos.

Principios para desarrollar una estrategia de océano azul:

Esquema de las 4 acciones

Eliminar	Incrementar
Componentes químicos Desconfianza generada Canales de distribución masiva	Difusión de publicaciones de consumo de productos saludables y naturales, además de cultura de hacer ejercicio.

	Distribución en lugares especializados en deportes.
	Asesoramiento hacia distribuidores.
Reducir	Crear
El uso de materias primas importadas	Canales de distribución por suscripción mensual
Uso de ingredientes de baja calidad	

1.- Reconstrucción de las fronteras del mercado

Seis vías:

1era. Explorar industrias alternativas: Los productos sustitutos del modelo, son todos aquellos que sean consumibles y provean energía en grandes cantidades, como energizantes bebibles como 220V, Monster, Line, proteínas de creatina o aminoácidos que proveen resistencia en el ejercicio.

2da. Explorar los grupos estratégicos de cada sector: En el mercado ecuatoriano existen energizantes bebibles, más no consumibles, que además son importados y no son muy conocidos.

3er. Explorar la cadena de compradores objetivos: Son compradores que acuden a tiendas especializadas por recomendación de sus entrenadores.

4to. Explorar ofertas complementarias: No existen productos complementarios, un posible producto complementario puede ser el agua para tener una mejor digestión del producto.

5to. Explorar el atractivo funcional o emocional de los compradores: La tendencia fitness es el foco que permite a los deportistas o las personas a permitir probar productos para deportistas.

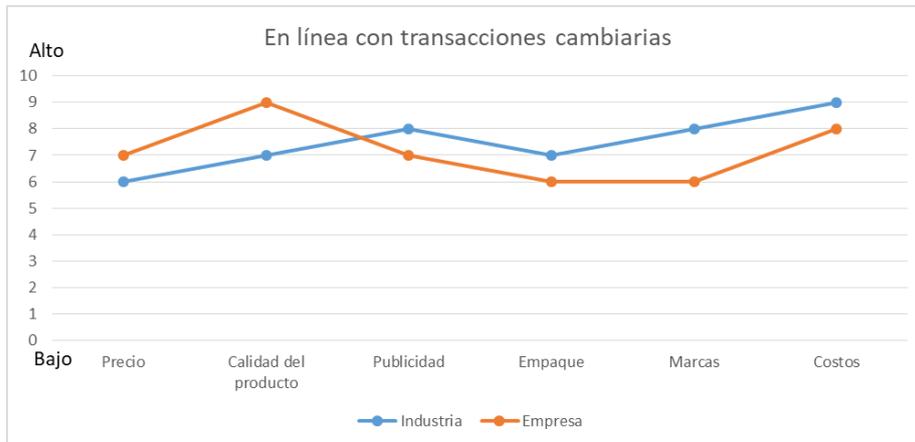
6to. Explorar la dimensión del tiempo: Los compradores son fieles a la marca una vez que prueban y ven los resultados, esto fue dicho tanto por los integrantes del focus group como por la entrevista de expertos.

2.- Enfocarse en la perspectiva global, no en cifras

Elaboración del cuadro estratégico:

1.- Despertar visual	2.- Exploración visual	3.- Feria visual de la estrategia	4to.- Comunicación visual
A pesar de que el mercado produzca en grandes cantidades, la especialización le brinda un plus que se ve reflejado en el precio elevado.	No existirá ninguna fuga de información por parte del proyecto, las estrategias estarán direccionadas al proyecto.	En las proyecciones del producto podrán variar el precio, costos y empaque, sin embargo no podrá variar la calidad ni la publicidad, ya que son el foco del producto.	Se comunicará la idea de la estrategia o la difusión, para crear asesoramiento. No perdiendo de vista los esfuerzos de marketing que se está haciendo.

Situación a mediano plazo a partir de estrategias de ajuste



Niveles de clientes:

A partir de la matriz de segmentación y la aplicación de océanos azules, se determinó el mercado objetivo de la siguiente manera.

Total Segmentación: 47.993 personas.

Primer nivel: Deportistas de alto rendimiento (seleccionados por concentraciones, maratonistas, fondistas, etc...).

3% de la segmentación

Segundo nivel: Personas que practican deportes por Hobby y que están informados. (Fanáticos)

67% de la segmentación

Tercer nivel: Personas que practican esporádicamente deportes y que desearían informarse. (Oficinistas)

30% de la segmentación

Variables competitivas claves

Energizantes Bebibles de cafeína	Energizantes de bebibles sin cafeína	Energizantes comestibles producidos para	Factores

		el plan de negocios	
Contienen conservantes	Contienen conservantes	No contiene conservantes	Componentes
Contienen químicos como sustancia activa	Contienen químicos como sustancia activa	Contienen componentes orgánicos y frutos secos	
Es líquido	Es líquido	Es sólido	
Son distribuidos de manera masiva	Son distribuidos de manera masiva	Solo se encuentran en tiendas especializadas	Distribución
No brinda asesoramiento a distribuidores	No brinda asesoramiento a distribuidores	Brinda leve asesoramiento a distribuidores	
El lugar no brinda la confianza para realizar una transacción	El lugar no brinda la confianza para realizar una transacción	El lugar brinda la confianza para realizar una transacción	
Bajo	Bajo	Alto	Precio

4.- Aplicar la secuencia estratégica completa

Enfoque de la estrategia:

A través de la parametrización que se ha realizado, se puede destacar que los deportistas van a preferir tener seguridad tanto en el consumo de la barra como

en el pago de la misma, no solo son deportistas los que desean consumir la barra energética, también pueden ser fanáticos o personas que deseen estar energizadas todo el día, aunque el enfoque de la barra energética sea diferente.

