

## UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MARKETING

**“Modelo de negocio para introducir y posicionar un producto (galletas de máquina) mediante un sistema de perfiles basado en el modelo de conducta del consumidor, para deportistas de la ciudad de Cuenca año 2017”**

**Trabajo de titulación previo la obtención del**

**Título de Ingeniero/a en Marketing.**

**Modalidad: “Modelo de Negocio”**

### AUTORES:

Christian Fabián Luna Naula  
CI. 0105845101

Gloria Estefanía Ucho Morocho  
CI. 0106818230

### TUTOR:

Juan Fernando Castillo Cordero.  
CI.0103885430

Cuenca – Ecuador

2017



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## RESUMEN

El objetivo de realizar el modelo de negocio fue ejecutar una investigación en la cual se pueda determinar los perfiles de tres tipos de deportistas (Triatlón, Fisicoculturismo y Atletismo) en base a un modelo de conducta del consumidor para introducir y posicionar un producto que tenga como ingrediente principal la máquina, la misma que es reconocida como una fuente significativa de proteína, logrando así determinar el perfil más óptimo al cual se enfocarán los esfuerzos de marketing. Para el análisis se realizó una encuesta dirigida a los deportistas de la Federación del Azuay que practiquen estas disciplinas, haciendo una selección aleatoria, la hipótesis fue analizada con el método de chi-cuadrado, además de especificar la significancia de cada una de las variables que formaron parte de la encuesta las cuales ayudaron a determinar los perfiles de los deportistas. Posterior a la investigación de mercados se realizó un diagnóstico del mercado, análisis de la cadena de valor, elaboración de la parte filosófica de la empresa, un plan de marketing estratégico y operativo, por último un plan financiero para definir la rentabilidad del proyecto, obteniendo como resultado que se necesita de una inversión inicial de 40000.00 dólares con un TIR de 19,60% y un VAN de \$6664,97 recuperando la inversión en 2 años 14 días, concretando que en base a estos indicadores, el proyecto es rentable.

**Palabras clave:** Tendencias, Máquina, Culturismo, Estilo de vida saludable, Merchandising, Posicionamiento.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ABSTRACT

The objective of the business model was to carry out an investigation in which it could be identify three types of athletes' profiles (Triathlon, Bodybuilding and Athletics). It can be determined based on a model of consumer behavior to introduce and position a product that has as its main ingredient the "máchica". This product is recognized as a significant source of protein. In this way it will determine the most optimal profile to which marketing efforts will focus. For the analysis, a survey was conducted aimed at athletes of the "Federación del Azuay" who practice these disciplines, making a random selection, the hypothesis was validated using the chi-square method, as well as to determine the significance of each of the variables who were part of the survey which helped determine the profiles of athletes. After market research, a market analysis was carried out, the analysis of the value chain as well as the elaboration of the philosophical part of the company, a strategic and operational marketing plan; and finally, a financial plan to determine profitability of the project. The project needs an initial investment of 40000.00 dollars obtaining a IRR (Internal rate of return) of 19.60%; a NPV (net present value) of \$ 6664.97 recovering the investment in 2 years. To conclude based on these indicators the development and investment in this project is profitable.

**Keywords:** Trends, Máchica, Body Building, Healthy Lifestyle, Merchandising, Positioning

**INDICE**

<b>CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>3</b>
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1.    Preguntas de investigación.....	3
1.1.2.    Hipótesis:.....	3
1.2    OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.2.1    Objetivos específicos de la investigación.....	4
1.3    DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE INFORMACIÓN	
	4
1.4    TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.5    FUENTE DE INFORMACIÓN .....	5
1.6    ELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.7    DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.8    DETERMINAR LA POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	5
1.9    MÉTODO PARA EL MUESTREO .....	5
1.10    RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....	7
1.11    INFORME.....	13
1.11.1    Perfil para personas que practican triatlón (anexo 6) .....	13
1.11.2    Perfil para personas que realizan fisicoculturismo (anexo 6) .....	14
1.11.3    Perfilamiento de personas que realizan atletismo (anexo 6) .....	14
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>17</b>
2.1    IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES INICIALES DEL NEGOCIO ...	17
2.1.1    La oportunidad del negocio .....	17
2.1.2    Zonas de producción.....	17
2.1.3    Canales de comercialización actuales .....	18
2.1.4    Descripción de la oportunidad .....	18
2.2    DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES: .....	19
2.2.1    Descripción de la oportunidad de negocio, del producto.....	19
2.2.2    Identificación de los actores.....	19
2.2.3    Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas....	20
2.2.4    Demanda actual y tendencia .....	20
<b>CAPÍTULO 3 SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR .....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO 4. CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO .....</b>	<b>24</b>
4.1.    DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA EXISTENTE .....	24



4.2. CINCO FUERZAS DE PORTER .....	24
4.2.1. Poder de negociación con los clientes.....	24
4.2.2. Poder de negociación con proveedores.....	24
4.2.3. Productos sustitutos .....	25
4.2.5. Competencia en el mercado .....	25
4.3. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	25
4.4. APORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN.....	25
4.4.1. Fase de análisis de objetivo, producto.....	25
4.4.2. Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados .....	27
4.4.2.1. Cadena de Valor.....	27
4.4.2.2. Ventaja competitiva .....	28
4.4.3. Propuesta de un plan estratégico de acción .....	28
4.4.3.1. Misión .....	28
4.4.3.2. Visión .....	28
4.4.3.3. Valores .....	28
4.4.3.4. Matriz de factores internos y externos .....	29
4.4.3.5. Matriz de evaluación de factores internos.....	32
4.4.3.6. Matriz de evaluación de factores externos.....	32
4.4.3.7. Matriz de perfil competitivo .....	33
4.4.3.8. Matriz FODA.....	35
4.4.3.9. Matriz FODA cruzado .....	36
4.4.3.10. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	36
4.4.3.11. Matriz interna y externa .....	38
4.4.3.12. Matriz de planeación estratégica cuantitativa .....	39
<b>CAPÍTULO 5 MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>43</b>
5.1. PLAN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	43
5.1.1. Esquema Básico:.....	43
5.1.1.1. Idea del Negocio.....	43
5.1.1.2. Descripción de la idea .....	43
5.1.1.3. Descripción de la Empresa.....	43
5.1.1.4. Descripción de los Proveedores .....	43
5.1.1.5. Descripción de otros actores .....	44
5.1.2. Análisis del Entorno .....	44
5.1.2.1. Entorno Macro.....	44



5.1.2.2. Entorno Micro .....	45
5.1.3. Análisis de Marketing.....	47
5.1.3.1. Marketing Estratégico .....	47
5.1.3.1.1. Segmentación .....	47
5.1.3.1.2. Target.....	49
5.1.3.1.3. Posicionamiento.....	49
5.1.3.2. Marketing Operativo .....	50
5.1.3.2.1. Producto.....	50
5.1.3.2.2. Precio.....	56
5.1.3.2.3. Plaza .....	58
5.1.3.2.4. Promoción .....	64
5.1.4. Plan de Operación.....	69
5.1.4.1. Objetivos Específicos .....	69
5.1.5. Análisis Económico y Financiero .....	70
5.1.5.1. Plan financiero.....	70
5.1.5.1.1. Estado de Resultados proyectado .....	70
5.1.5.1.2. Balance General proyectado .....	71
5.1.5.2. Evaluación de Rentabilidad .....	74
5.1.5.2.1. Flujo de caja.....	74
<b>CAPÍTULO 6 ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>77</b>
6.1. LÍNEA DE BASE .....	77
6.1.1. Matriz de línea base .....	78
6.2. INDICADORES DE IMPACTO ESPERADOS: ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL.....	79
6.3. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	80
<b>CAPÍTULO 7 ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO .....</b>	<b>81</b>
7.1. RIESGOS CRÍTICOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN .....	81
<b>CAPÍTULO 8 APORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN.....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>84</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## INDICES DE TABLAS

<b>Tabla 1. Distribución de los Estratos .....</b>	<b>6</b>
<b>Tabla 2. Pruebas de chi-cuadrado.....</b>	<b>7</b>
<b>Tabla 3. Marca de clase del precio .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 4. Marca de clase del ingreso .....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 5. Resumen de perfiles .....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla 6. Análisis del perfil más óptimo.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 7.Tendencia de ventas. ....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 8.Tabla de contenido nutricional. ....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 9. Cadena de Valor.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 10. Etapas del plan estratégico. ....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 11. Matriz de Factores Internos y Externos .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos. ....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos. ....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 14. Matriz de perfil competitivo .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 15. Análisis FODA.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 16. Matriz FODA cruzado .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 17. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). ....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 18. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 19. Costo de producto unitario .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 20. Competencia .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 21. Matriz de elección del canal del distribuidor.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 22. Producción por turno .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 23. Matriz de distribuidores elegidos .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 24. Evento de lanzamiento.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 25. Marca proyecto .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 26. Estado de Resultados proyectado.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 27. Balance General proyectado – Año 0 .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 28.Balance General - Año 1 .....</b>	<b>71</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>Tabla 29. Balance General - Año 2 .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 30. Balance General - Año 3 .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 31. Balance General - Año 4 .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 32. Balance General - Año 5 .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 33. Flujo de Caja .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 34 Construcción de TIR y VAN.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 35 Indicadores financieros .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 36. Matriz de Construcción .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 37. Matriz de línea base.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 38. Indicadores de impacto esperados. ....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 39. Plan de Monitoreo y Evaluación. ....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 40. Riesgos críticos y medidas de mitigación.....</b>	<b>81</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Consumo de máquina .....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 2. Conocimiento de los beneficios de la máquina .....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 3. Opinión de la máquina .....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 4. Nueva forma de consumir máquina .....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 5. Consumo de galletas de máquina .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 6. Consumo de galletas nutritivas.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 7. Lugar de compra .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 8. Precio que está dispuesto a pagar.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 9. Ingresos mensuales .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 10. Distribución del Sector Alimentos y Bebidas.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 11. Comparación del aporte de la industria y el subsector .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 12. Actores mercantiles.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 13. Consumo de galletas de máquina (fisicoculturistas) .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 14. PEYEA .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 15. Matriz Interna y Externa. ....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 16. Mapa perceptual.....</b>	<b>52</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

---

Christian Fabián Luna Naula en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “MODELO DE NEGOCIO PARA INTRODUCIR Y POSICIONAR UN PRODUCTO (GALLETAS DE MÁCHICA) MEDIANTE UN SISTEMA DE PERFILES BASADO EN EL MODELO DE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR, PARA DEPORTISTAS DE LA CIUDAD DE CUENCA AÑO 2017”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Dieciembre de 2017.

Christian Fabián Luna Nula

C.I: 0105845101



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

---

Gloria Estefanía Ucho Morocho en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “MODELO DE NEGOCIO PARA INTRODUCIR Y POSICIONAR UN PRODUCTO (GALLETAS DE MÁCHICA) MEDIANTE UN SISTEMA DE PERFILES BASADO EN EL MODELO DE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR, PARA DEPORTISTAS DE LA CIUDAD DE CUENCA AÑO 2017”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Diciembre de 2017.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Gloria Estefanía Ucho Morocho". It is placed over a horizontal line.

Gloria Estefanía Ucho Morocho

C.I: 0106230818



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca  
Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Christian Fabián Luna Naula, autor del trabajo de titulación “““MODELO DE NEGOCIO PARA INTRODUCIR Y POSICIONAR UN PRODUCTO (GALLETAS DE MÁCHICA) MEDIANTE UN SISTEMA DE PERFILES BASADO EN EL MODELO DE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR, PARA DEPORTISTAS DE LA CIUDAD DE CUENCA AÑO 2017”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, diciembre de 2017.



A handwritten signature in blue ink, enclosed within a blue oval. The signature reads "Christian Fabián Luna Naula".

---

Christian Fabián Luna Naula  
C.I: 0105845101



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca  
Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Gloria Estefanía Ucho Morocho, autora del trabajo de titulación ““MODELO DE NEGOCIO PARA INTRODUCIR Y POSICIONAR UN PRODUCTO (GALLETAS DE MÁCHICA) MEDIANTE UN SISTEMA DE PERFILES BASADO EN EL MODELO DE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR, PARA DEPORTISTAS DE LA CIUDAD DE CUENCA AÑO 2017”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Diciembre de 2017.

  
Gloria Estefanía Ucho Morocho

C.I: 0106818230



## INTRODUCCIÓN

Conociendo las excelentes propiedades nutricionales que brinda la máchica, se ha convertido en un cereal altamente recomendado y uno de los más antiguos de consumo alimenticio, sin embargo, se está perdiendo el interés por consumir este tipo de productos ancestrales, especialmente las nuevas generaciones no consumen o consumen muy poco este tipo de alimentos ya que la mayoría de ellos no conocen los beneficios, la cebada sigue un proceso no muy complejo para que se convierta en máchica, es necesario conocer los beneficios que brinda para poder incorporarla a la dieta diaria de acuerdo al estilo de vida que se tenga ya que la máchica tiene proteínas, calcio, hierro, yodo, vitaminas A, B12, C, D, E, fósforo, potasio, magnesio y sobre todo fibra.

En base a esta información se pretende introducir y posicionar una galleta de máchica rica en proteína asumiendo que el perfil más interesado en consumir este tipo de galleta son los que realizan actividades de culturismo ya que el principal beneficio de este producto es aumentar la masa muscular por su gran contenido de proteína, conociendo además que la mayoría de estos deportistas consumen este producto ya sea en batidos o comidas, sin embargo, su sabor no es considerado muy agradable, por lo que se ha visto una oportunidad de brindar a este perfil un snack nutritivo que contribuya a su objetivo, dándoles así una nueva manera de consumir la máchica de forma rica y saludable teniendo en cuenta las tendencias de un estilo de vida más saludable.

Para realizar este proyecto se ha realizado un proceso que inicia en el levantamiento de información dentro de la cual se ha planteado la problemática, objetivos tanto general como específicos, además de determinar el tipo de investigación y la fuente de información para seleccionar la herramienta de investigación más apropiada para la recopilación, análisis y presentación de los resultados obtenidos en el proceso; posterior a esto se realiza un diagnóstico del mercado identificando oportunidades iniciales del



UNIVERSIDAD DE CUENCA

negocio y delimitando las mismas; se realiza un análisis del sector económico a estudiar y se procede con la cadena de valor del negocio, se define el tipo de negocio, un análisis de las cinco fuerzas de Porter y se plantea la propuesta de un plan estratégico de acción; luego se realiza el plan del modelo de negocio el cual contiene: un esquema básico, análisis del entorno tanto micro como macro, todo lo concerniente a un análisis de marketing y un análisis económico y financiero para el proyecto; posterior a esto se plantea una matriz de línea base así como los indicadores de impacto económico, social y ambiental y un plan de monitoreo; además de un análisis de los riesgos críticos y medidas de mitigación y finalmente los aportes realizados desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad y la región.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Modelo de negocio para introducir y posicionar un producto (galletas de máquina) mediante un sistema de perfiles basado en el modelo de conducta del consumidor, para deportistas de la ciudad de Cuenca año 2017.**

## CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desconocimiento de perfiles de los deportistas de la ciudad de Cuenca de acuerdo a la actividad en la que se desempeñan (Fisicoculturismo, Triatlón y Atletismo) y los beneficios que buscarían al consumir galletas elaboradas a base de máquina.

#### 1.1.1. Preguntas de investigación

En base a los perfiles de deporte que practican: ¿A quién le beneficia más las galletas de máquina?

¿Las personas que practican fisicoculturismo consumirán más galletas de máquina?

¿Las personas que practican triatlón consumirán más galletas de máquina?

¿Las personas que practican atletismo consumirán más galletas de máquina?

#### 1.1.2. Hipótesis:

H<sub>0</sub>: El consumo de galletas de máquina es independiente de la práctica de fisicoculturismo.

H<sub>1</sub>: El consumo de galletas de máquina no es independiente de la práctica de fisicoculturismo.

### 1.2 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar los perfiles de deportistas en la ciudad de Cuenca año 2017 que realizan fisicoculturismo, atletismo y triatlón, así como la predisposición al consumo de galletas de máquina.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **1.2.1 Objetivos específicos de la investigación**

- Establecer los perfiles basados en la conducta del consumidor de los grupos de deportistas.
- Analizar sus hábitos alimenticios de acuerdo con el tipo de perfil y deporte que practican.
- Analizar el posible impacto que tendría el consumo de galletas de máquina en cada perfil de deportista.

### **1.3 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE INFORMACIÓN**

**O1:** Establecer los perfiles basados en la conducta del consumidor de los grupos de deportistas.

- NBI 1 Grupos de influencia (Chi2)
- NBI 2 Motivación, percepción, creencia y actitud (chi2)

**O2** Analizar los hábitos alimenticios de acuerdo con el tipo de perfil y deporte que practican.

- NBI 1 Beneficios buscados (Mo, Me)
- NBI 2 Qué, cuándo, dónde, cómo y con quién consume sus alimentos (X, me, Mo, Chi2)

**O3:** Analizar el impacto esperado que tendría el consumo de galletas de máquina en cada perfil de deportista.

- NBI 1 Beneficios buscados (Mo, Me)
- NBI 2 Situación de uso (Mo, Me)
- NBI 3 Frecuencia de uso (X, Me, Mo)

### **1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se llevará a cabo una investigación de tipo descriptiva ya que servirá para detallar características de los grupos, determinar la percepción que tienen por las galletas de máquina, la toma de decisiones y conocer características del mercado, llevando a cabo una investigación transversal simple.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## **1.5 FUENTE DE INFORMACIÓN**

Primaria (información recogida por la investigación): Encuestas que ayudan a la recopilación de información para realizar el perfilamiento de las 3 categorías de deportistas, obtención de hipótesis y datos que permiten llegar a los resultados requeridos.

Secundaria (ya existe la información): Base de datos de los deportistas de las tres disciplinas de la Federación Deportiva del Azuay e investigaciones similares.

## **1.6 ELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizará como herramienta más óptima, la elaboración de una encuesta.

## **1.7 DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN**

- Encuesta (anexo 1)

## **1.8 DETERMINAR LA POBLACIÓN DE ESTUDIO**

Extensión: Zona urbana de la ciudad de Cuenca, se tomarán datos de los deportistas federados en el Azuay en las tres disciplinas.

Elementos: hombres y mujeres que realicen actividades de fisicoculturismo, atletismo y triatlón.

Tiempo: se aplicará en el año 2017.

## **1.9 MÉTODO PARA EL MUESTREO**

Técnica de muestreo: Muestreo estratificado, la población meta está dividida en tres estratos: personas que realizan fisicoculturismo, triatlón y atletismo (Anexo 2). Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó una encuesta piloto (Anexo 3) a 25 personas, en la cual se definió el tamaño de la muestra en base a las probabilidades de éxito y fracaso.

La pregunta clave fue:

¿Consumiría galletas de máquina?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Sí 17, No 8
- P=68% Q= 32%

Los estratos son proporcionales a la información de la Federación Deportiva del Azuay donde existen 1001 deportistas los cuales se dividen así:

- Fisicoculturismo: 366 = 37%
- Triatlón: 345 = 34%
- Atletismo: 290 = 29%

Para el estudio se aplica la fórmula de población finita y se utiliza el porcentaje de las personas que realizan fisicoculturismo, triatlón y atletismo, la fórmula a aplicar es la siguiente.

$$n = \frac{z^2 * N(\sum w_i p_i q_i)}{(N-1)\epsilon^2 + z^2(\sum w_i p_i q_i)}$$

Donde:

- N = Total de la población a estudiar
- Z= Nivel de confianza de 95% =1.96
- p = probabilidad de éxito (0,68)
- q = probabilidad de fracaso (0,32)
- $\epsilon$  = error del 5%

$$n = \frac{1.96^2 * [1001 * (0.68 * 0.37 * 0.34 * 0.29) + (0.32 * 0.37 * 0.34 * 0.29)]}{[(1001 - 1) * 0.05^2] + [1.96^2 * (0.68 * 0.37 * 0.34 * 0.29) + (0.32 * 0.37 * 0.34 * 0.29)]}$$

$$n = 400.40$$

Con un índice de confianza de un 95% y un error del 5% se debería tomar una muestra de 400 encuestas, distribuidas de la siguiente manera.

**Tabla 1. Distribución de los Estratos**

Actividad	Porcentaje	Número de encuestados
Atletismo	29%	116
Triatlón	34%	136
Fisicoculturismo	37%	148
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>400</b>

**Elaborado por:** Autores.

**Fuente:** Investigación de campo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## 1.10 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Base de datos, tablas de contingencia y resultados SPSS (anexo 4)

**Tabla 2. Pruebas de chi-cuadrado**

H<sub>0</sub>: El consumo de galletas de máquina es independiente de la práctica de fisicoculturismo.

H<sub>1</sub>: El consumo de galletas de máquina no es independiente de la práctica de fisicoculturismo.

Para la validación de hipótesis se usará la técnica de chi cuadrada (anexo 5)

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,376 <sup>a</sup>	1	,002		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	8,473	1	,004		
Razón de verosimilitudes	9,815	1	,002		
Estadístico exacto de Fisher				,002	,002
Asociación lineal por lineal	9,343	1	,002		
N de casos válidos	285				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,12.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**Elaborado por: Autores.**

**Fuente:** Investigación de campo.

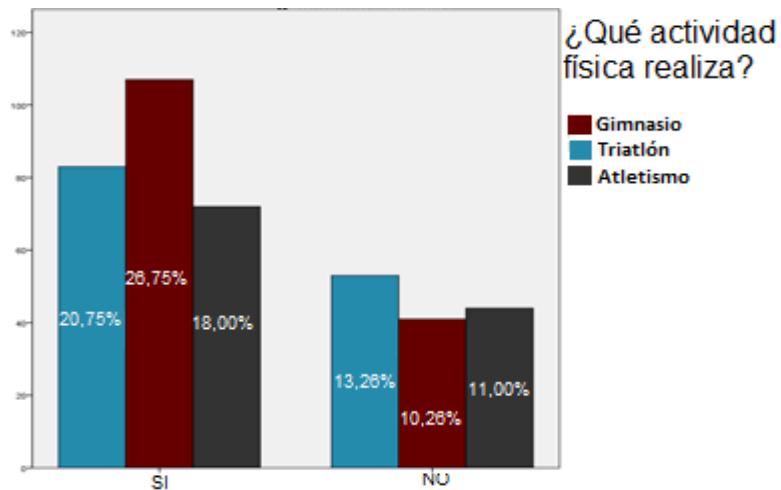
Con un intervalo de confianza del 95% (5% significancia) se tiene un nivel de significancia asintótica de 0,002, al ser esta menor al 0,05 se rechaza la hipótesis nula y no se rechaza la hipótesis alternativa que indica que no existe independencia entre el consumo de galletas de máquina y la práctica de fisicoculturismo.

Como se ha evidenciado a través del testeo estadístico el consumo de galletas de máquina y la práctica de fisicoculturismo están relacionados, por lo que es importante que el trabajo se encuentre enfocado en este perfil.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Figura 1. Consumo de máquina**

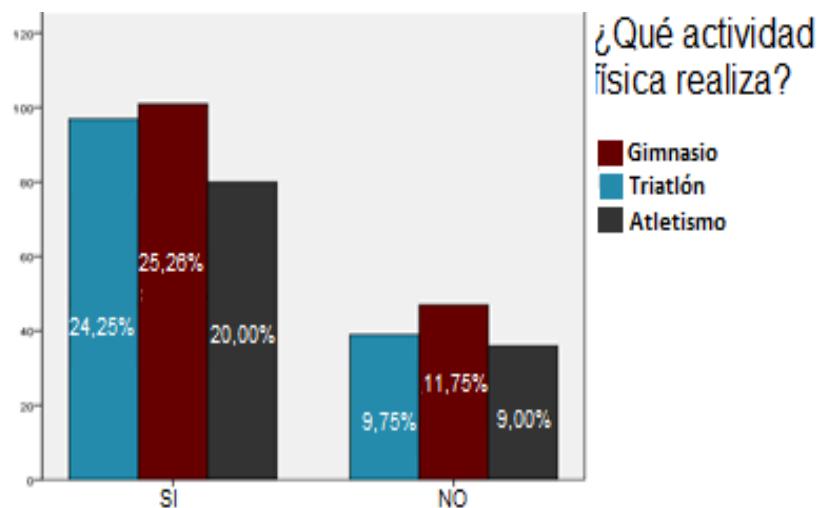


**Elaborado por:** Autores.

**Fuente:** Investigación de campo.

Interpretación: De una muestra de 148 personas que realizan fisicoculturismo un 26,75%, de 136 deportistas que practican triatlón un 20,75% y de 116 atletas un 18% indicaron que si consumen máquina.

**Figura 2. Conocimiento de los beneficios de la máquina**



**Elaborado por:** Autores.

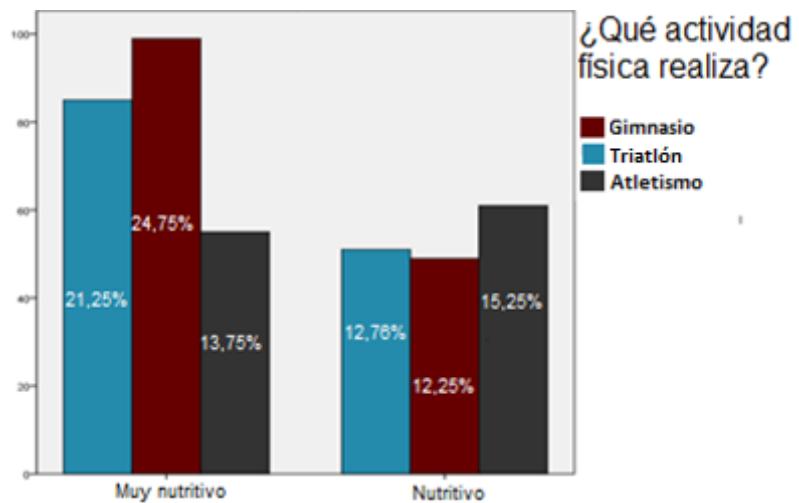
**Fuente:** Investigación de campo.

Interpretación: De una muestra de 148 personas que realizan fisicoculturismo un 25,26%, de 136 deportistas que practican triatlón un 24,25% y de 116 atletas un 20%, indicaron que si conocen los beneficios de la máquina.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Figura 3. Opinión de la máquina**

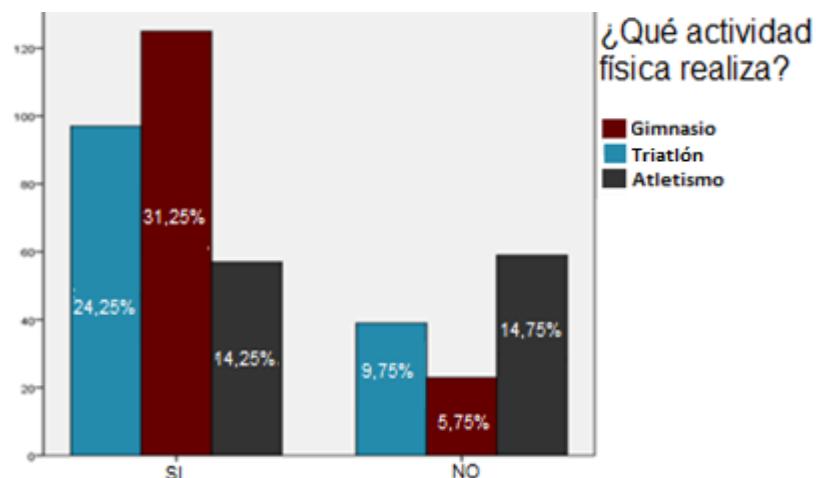


**Elaborado por:** Autores.

**Fuente:** Investigación de campo.

Interpretación: De una muestra de 148 personas que realizan fisicoculturismo un 24,75%, de 136 deportistas que practican triatlón un 21,35% y de 116 atletas un 13,75% indicaron que la máquina es muy nutritiva

**Figura 4. Nueva forma de consumir máquina**



**Elaborado por:** Autores.

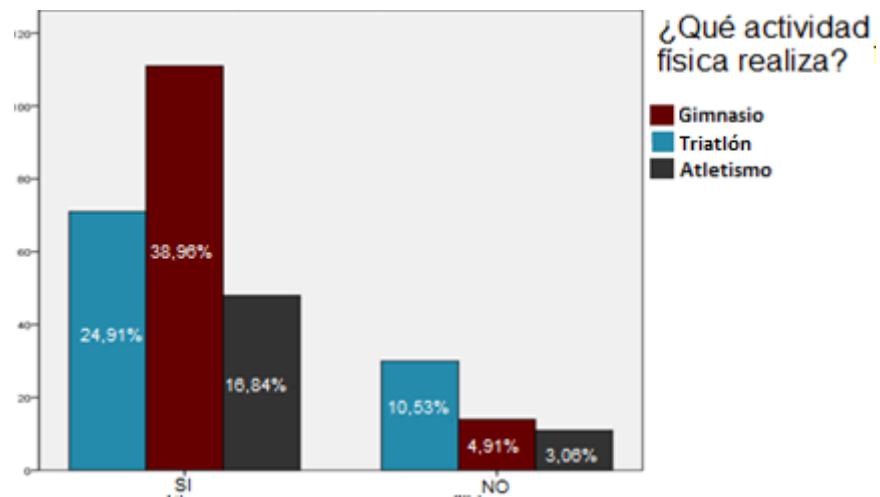
**Fuente:** Investigación de campo.

Interpretación: De una muestra de 148 personas que realizan fisicoculturismo un 31,25%, de 136 deportistas que practican triatlón un 30,75% y de 116 atletas un 20,25% indicaron que si probarían una nueva forma de consumir la máquina.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Figura 5. Consumo de galletas de máquina**

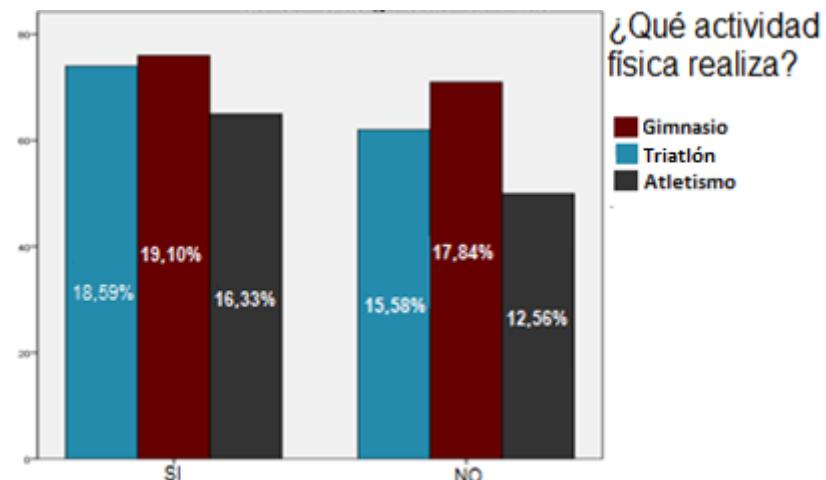


Elaborado por: Autores.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: De una muestra de 148 personas que realizan fisicoculturismo un 38,90%, de 136 deportistas que practican triatlón un 24,91% y de una muestra de 116 atletas un 16,84% indicaron que si consumirían galletas de máquina.

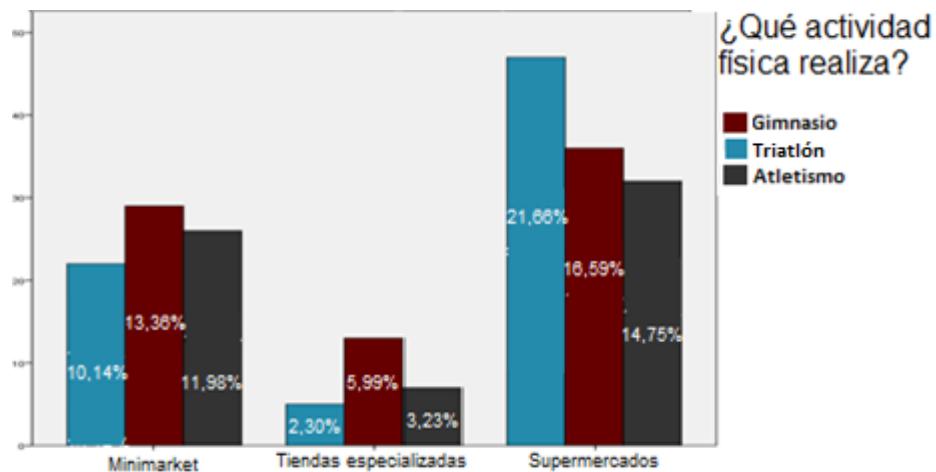
**Figura 6. Consumo de galletas nutritivas**



Elaborado por: Autores.

Fuente: Investigación de campo.

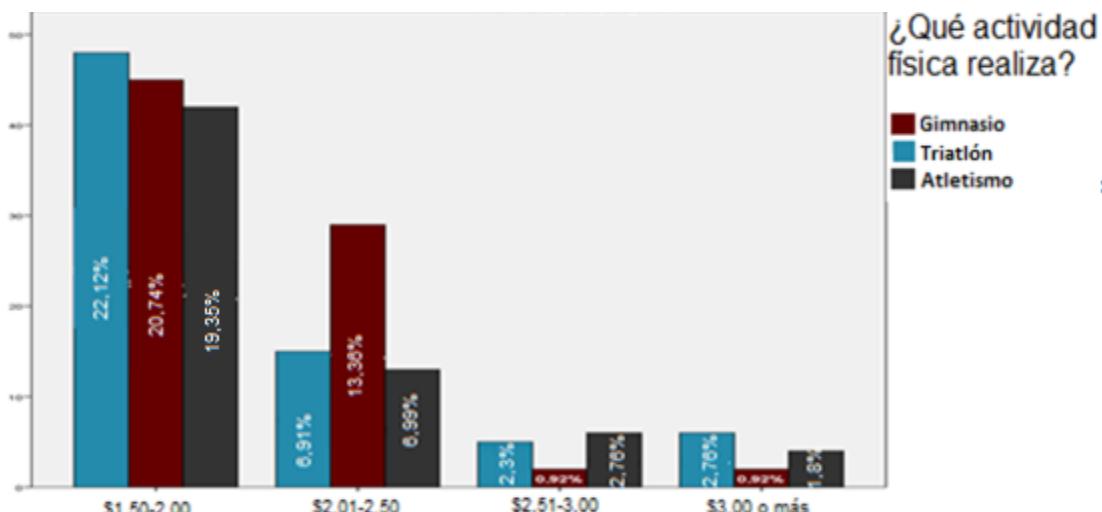
Interpretación: De una muestra de 148 personas que realizan fisicoculturismo un 19,10%, de 136 deportistas que practican triatlón un 18,59%, de 116 atletas un 16,03% indicaron que si consumen galletas nutritivas.

**Figura 7. Lugar de compra**

Elaborado por: Autores.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: De 148 personas que realizan fisicoculturismo un 21,66%, de 136 deportistas que practican triatlón un 16,59% y de 116 atletas 14,75% indicaron que su lugar de compra es mayormente en los supermercados.

**Figura 8. Precio que está dispuesto a pagar**

Elaborado por: Autores.

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: De una muestra de 148 personas que realizan fisicoculturismo un 20,74%, de 136 deportistas que practican triatlón un 22,12% y de una muestra de 116 atletas un 19,35% indicaron que estarían dispuestos a pagar un precio promedio entre 1,50 y 2,00.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Tabla 3. Marca de clase del precio.**

PRECIO	Xm	Porcentaje
1,50 – 2,00	1,75	62,22%
2,01 – 2,50	2,3	26,27%
2,51 – 3,00	2,8	5,98%
3,01 en adelante	3,01	5,53%
		100%

**Elaborado por:** Autores.

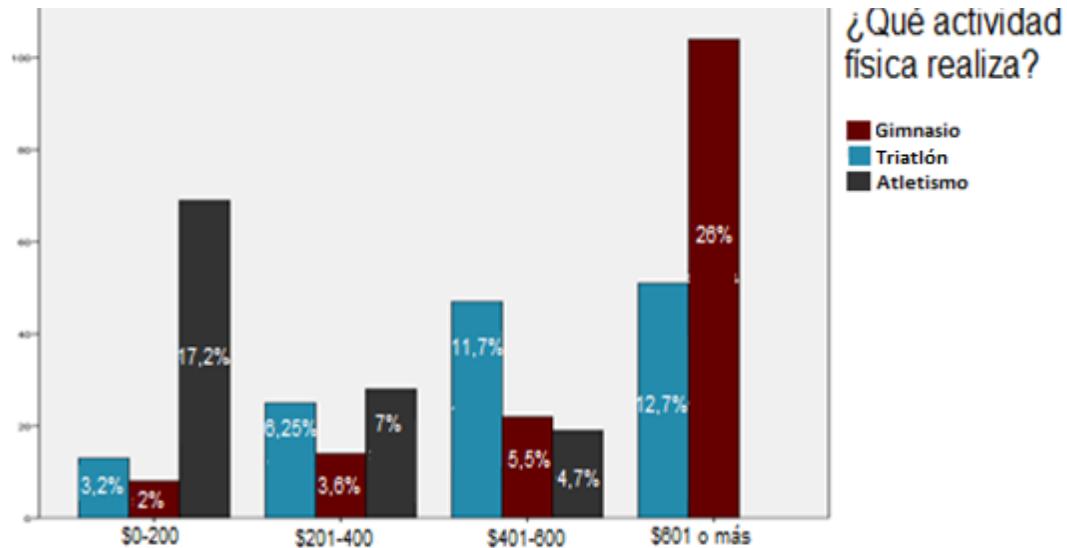
**Fuente:** Investigación de campo.

$$PE = 1,75(62,22\%) + 2,3(26,27\%) + 2,8(5,98\%) + 3,01(5,53\%)$$

$$PE = 2,02$$

De acuerdo con la investigación realizada a los deportistas se puede observar que el precio esperado para el producto es de \$2,02.

**Figura 9. Ingresos mensuales**



**Elaborado por:** Autores.

**Fuente:** Investigación de campo.

Interpretación: De 148 personas que realizan fisicoculturismo se puede observar que un 26% y de 136 deportistas que practican triatlón un 12,75% de ellos indicaron que su promedio de ingresos es de más de \$601, mientras que, de una muestra de 116 atletas un 17,25% indicaron que sus ingresos mensuales son menores de \$200.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Tabla 4. Marca de clase del ingreso**

Rango	Xm	Porcentaje
0 – 200	100	22,5
201 – 400	300,5	16,75
401 – 600	500,5	22
600 en adelante	600	38,75

**Elaborado por:** Autores.

**Fuente:** Investigación de campo.

$$PE = 100(22,5) + 300,5(16,75) + 500,5(22) + 600(38,75)$$

$$PE = 22,5 + 50,33 + 111,21 + 232,5$$

$$PE = 416,54$$

## 1.11 INFORME

### 1.11.1 Perfil para personas que practican triatlón (anexo 6)

En el análisis efectuado, se puede concluir que las personas que practican este deporte lo hacen por mejorar la calidad de vida, se encuentran totalmente satisfechos con la actividad; así mismo, les gusta aprender nuevas técnicas, lo practican mayormente por reconocimiento social, logrando un prestigio fuera de su círculo deportivo. Consideran que practicar este deporte es muy emocionante, pues les ha permitido mejorar en otros aspectos de su vida, destacando que llegan a ser más disciplinados, trabajan en equipo, les interesa en gran proporción las opiniones que tengan sus grupos más cercanos a cerca de su condición física, gustan de compartir esta experiencia deportiva con su familia y compañeros de equipo, en su gran mayoría son personas extrovertidas; se consideran compradores racionales (Anexo 7); en cuanto a la moda se ven influenciados por deportistas a los que admiran y son usuarios muy frecuentes de tecnología, principalmente las redes sociales y revistas para mantenerse al tanto y tener información más actualizada acerca del deporte que practican y estar conectados con su grupo deportivo; la mayoría de ellos mencionó que algún miembro de su familia realizaba este deporte e influyó positivamente para que lo practicara; respecto a sus hábitos alimenticios señalan que al día se alimentan máximo con 6 comidas en casa,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

y dichos alimentos contienen más proteína natural que les permite mantenerse en forma para rendir adecuadamente en el día.

#### **1.11.2 Perfil para personas que realizan fisicoculturismo (anexo 6)**

Se puede concluir que los deportistas de esta disciplina, practican este deporte en mayor proporción para mejorar la apariencia física, logrando satisfacción al máximo; les gusta aprender nuevas técnicas; lo practican en su mayoría por reconocimiento social, ejercen este deporte porque les parece muy emocionante, pues les ha permitido mejorar en otras áreas de su vida principalmente en el trabajo, lo que conlleva a ser disciplinados y proactivos, no les interesa las opiniones de sus grupos cercanos (familia y amigos) sobre su condición física, gustan de compartir esta experiencia con sus compañeros, la gran parte se consideran personas introvertidas; son en mayor proporción compradores exigentes (Anexo 7), no les interesa temas relacionados a la moda, son usuarios muy frecuentes de tecnología y redes sociales para mantenerse informados acerca del deporte que practican (nuevas tendencias), alimentación, además de mantenerse en contacto con sus compañeros de deporte, la mayoría de ellos indican que algún miembro de su familia realizaba este deporte e influyó positivamente para que lo practicara, en cuanto a hábitos alimenticios indican que durante el día consumen máximo 6 comidas, de las cuales consideran primordial, la realizada luego de la actividad física, pues adquieren más proteína sintética que les permite cumplir con su objetivo.

#### **1.11.3 Perfilamiento de personas que realizan atletismo (anexo 6)**

Se puede concluir que los deportistas de esta disciplina lo practican en mayor proporción para mantenerse sanos y se encuentran totalmente satisfechos; por otro lado les agrada aprender nuevas técnicas; ejecutan ésta disciplina mayormente por reconocimiento social que les da prestigio, consideran que el atletismo es muy emocionante porque no solo mejoran su físico, sino también en otros aspectos de su vida como en los estudios, logrando una mayor concentración y ejerciendo liderazgo; valoran mucho las opiniones de su



familia y amigos cercanos, gustan de compartir esta experiencia deportiva con su familia, se consideran personas extrovertidas y compradores indiferentes (Anexo 7), en cuanto a la moda se ven influenciados por sus grupos cercanos, son usuarios muy frecuentes de tecnología, redes sociales y libros, los cuales les permite tener información acerca del deporte que practican, alimentación, nuevas tendencias; así como temas de estudio, además de mantenerse en contacto con sus compañeros de deporte, señalan que algún miembro de su familia realizaba este deporte pero que no influyó para que lo practicaran, en cuanto a hábitos alimenticios se mantienen con 6 comidas diarias en comedores de instituciones educativas, tienen una dieta balanceada para estar en forma y rendir adecuadamente.

**Tabla 5. Resumen de perfiles.**

Triatlón	Gimnasio	Atletismo
Realizan este deporte para tener una mejor calidad de vida	Realizan este deporte para tener mejor apariencia física	Realizan este deporte para mantenerse sanos y activos físicamente
Ha influido es sus relaciones familiares	Ha influido es su trabajo	Ha influido es sus Estudios
Le interesa la opinión de sus compañeros	No toman en cuenta la opinión de familiares ni amigos.	Valoran la opinión de los familiares
Comparte su experiencia deportiva con sus familiares	Comparte su experiencia deportiva con sus compañeros de deporte	Comparte su experiencia deportiva con sus familiares
Mayormente extrovertidos	Mayormente introvertidos	Mayormente extrovertidos
Comprador racional	Comprador exigente	Comprador indiferente
En la moda son influenciados por deportistas de elite	Son indiferentes a la moda	Influenciados por grupos no deportivos
Para informarse usan redes sociales y revistas	Para informarse usan redes sociales	Para informarse usan redes sociales
Algún familiar practicó este deporte	Algún familiar practicó este deporte	Ningún familiar practicó este deporte
Realizan seis comidas diarias	Realizan seis comidas diarias	Realizan seis comidas diarias



Consumen proteína natural	Consumen proteína sintética	No consumen proteína
---------------------------	-----------------------------	----------------------

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de campo.

De esta manera se puede analizar y elegir al grupo más óptimo para dirigir todos los esfuerzos.

**Tabla 6. Análisis del perfil más óptimo**

	Triatlón	Fisicoculturismo	Atletismo
<b>% de consumo de máquina</b>	20,75%	26,75%	18%
<b>Beneficio esperado del consumo de máquina</b>			
• Digestiva	15,52%		
• Aumento de masa muscular		26,71%	
• Desintoxicante			16,61%
• % Consumiría galletas de máquina	23,94%	33,64%	17,88%
• Ingresos mensuales	400,00 y 600,00	Más de 600,00	Menos de 200,00

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de campo.

En base a la hipótesis alternativa que indica que el consumo de galletas de máquina no es independiente de realizar actividades de culturismo se ha elegido este perfil como el más óptimo con respecto a las otras disciplinas; además que consumen la máquina en diferentes formas, y la reconocen como una fuente de proteína para aumentar la masa muscular y son los que en mayor proporción estarían dispuestos a consumir este producto, por otro lado la mayoría de ellos tienen ingresos de más de \$600,00 que es una parte importante que posibilita adquirir bienes no suntuarios en mayor proporción.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES INICIALES DEL NEGOCIO

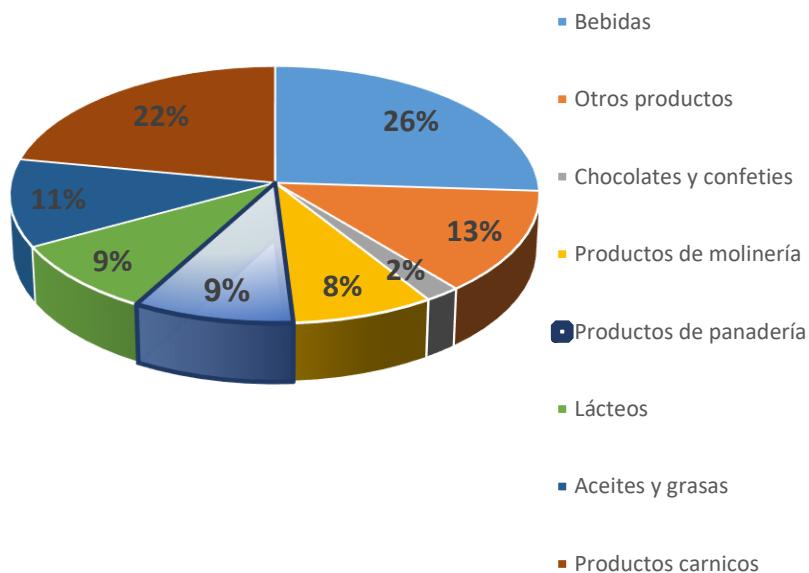
#### 2.1.1 La oportunidad del negocio

Tendencias del mercado hacia un estilo de vida más saludable.

#### 2.1.2 Zonas de producción

La empresa se sitúa en la industria manufacturera (sector alimentos y bebidas) específicamente en productos de panadería que ha tenido una participación de un 9% en el sector.

**Figura 10. Distribución del Sector Alimentos y Bebidas.**



**Elaborado por:** Los autores.

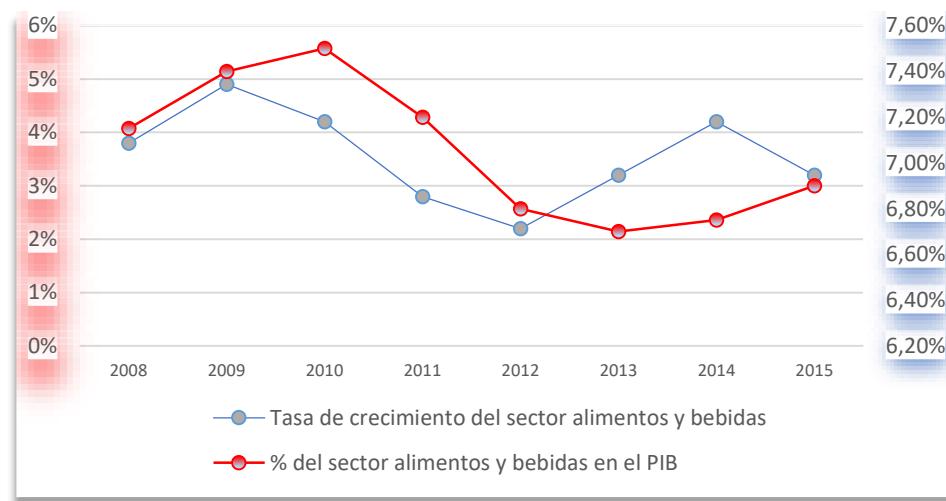
**Fuente:** (Ekos, 2017).

Se puede observar que productos de panadería tiene un aporte del 9% en el sector alimentos y bebidas, superado sólo por productos cárnicos en alimentos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Figura 11. Comparación del aporte de la industria y el subsector**



**Elaborado por:** Los autores.

**Fuente:** (Ekos, 2017)

Como se puede observar el movimiento del aporte del sector alimentos y bebidas en el PIB manufacturero ha tenido su mayor aporte en el año 2009 con casi un 5% y para el año 2015 un 3.4%, mientras que la tasa de crecimiento del sector alimentos y bebidas es de 6.9% para el año 2015.

### 2.1.3 Canales de comercialización actuales

El producto será comercializado a través de un canal tradicional corto.



### 2.1.4 Descripción de la oportunidad

De acuerdo a las nuevas tendencias del mercado se ha podido identificar una oportunidad para el negocio, debido a que las personas tienden a preocuparse más por la salud y la apariencia física por lo que realizan actividades deportivas, con lo cual se lanza al mercado una opción de galleta elaborada con máchica la misma que encaja dentro de las nuevas tendencias, se presenta como un snack nutritivo para personas que realicen actividades de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

culturismo pues sus nutrientes ayudan a cumplir los objetivos al hacer actividad física.

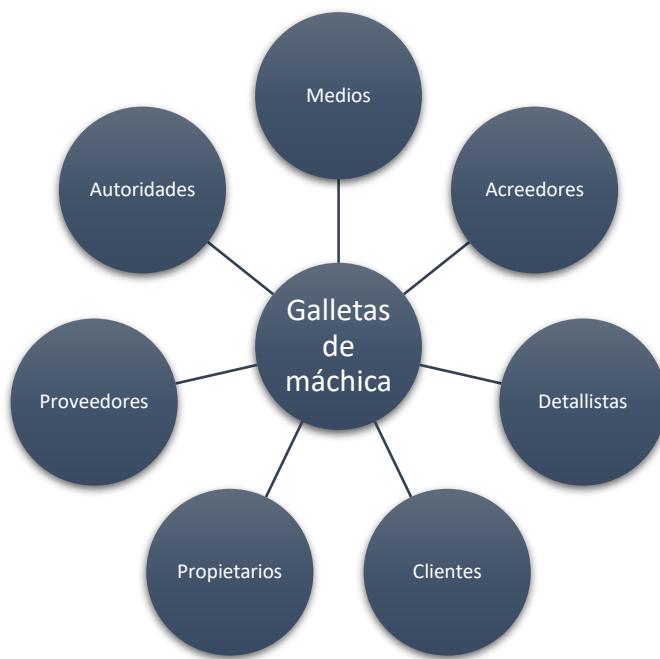
## 2.2 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES:

### 2.2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto

De acuerdo con la investigación realizada se encontró que los consumidores potenciales estarían dispuestos a adquirir este producto ya que lo perciben como una fuente de nutrientes y proteínas necesarias para las actividades que realizan, además las galletas de máquina no se comercializan actualmente en el mercado.

### 2.2.2 Identificación de los actores

**Figura 12. Actores mercantiles**



Elaborado por: Los autores.

**Proveedores:** Están conformados por las personas o empresas que puedan abastecer de todos los ingredientes para la elaboración de las galletas.

**Acreedores:** Entidades financieras con las cuales se llevará a cabo el proyecto.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Autoridades:** Entidades gubernamentales con las cuales se legalizará todas las actividades (SRI, Superintendencia de Compañías, ARCSA).

**Propietarios:** Autores de la idea intelectual y física del negocio.

**Medios:** Sistema de información para el cliente.

**Detallistas:** Gimnasios.

**Clientes:** Personas que realicen actividades de culturismo.

### **2.2.3 Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas.**

Se puede observar en la Figura 10 que la producción donde se encuentra las galletas de máquina tiene un aporte del 9% hasta el año 2015 según el Banco Central del Ecuador.

Dentro del mercado hay líneas de productos como: Quaker (galletas de avena/Quaker), Diet fibra muesli (galletas de avena/Gullón), Fitness (galletas integrales/Nestlé), Digestive (galleta de avena/Santiveri) y galletas de soya los mismos que no son considerados como competencia directa, además son productos que no están enfocados al mismo segmento.

Dentro de las limitaciones tenemos: paradigmas y costumbres de las personas que no acepten el producto.

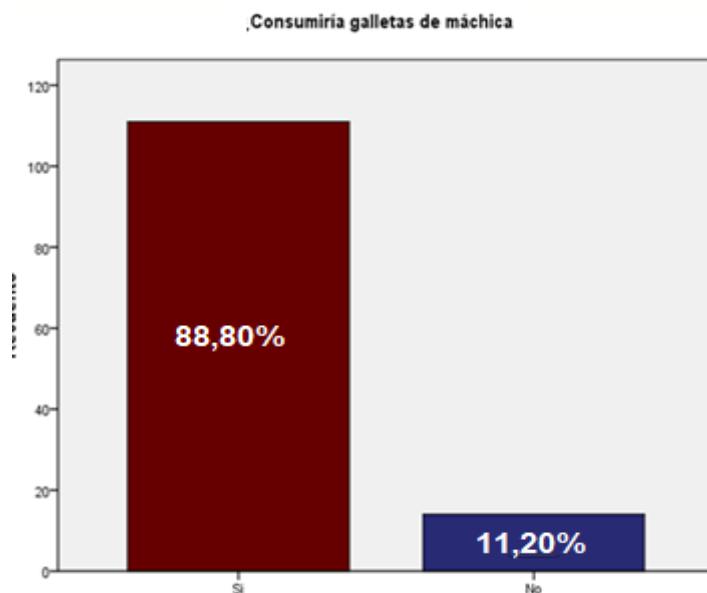
### **2.2.4 Demanda actual y tendencia**

Se determinó un promedio de 160 personas suscritas en 10 gimnasios elegidos como distribuidores (anexo 8) y se espera vender al menos 100 paquetes de galletas diariamente que representa el 62% de los culturistas suscritos, esto es posible ya que existe una demanda que no ha sido cubierta en la cual estará enfocado el proyecto, donde un 88,8% de los partícipes que realizan actividades de culturismo aseveraron que estarían dispuestos a consumir las galletas de máquina; mientras que un 11,2% indicaron que no consumirían.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Figura 13. Consumo de galletas de máquina (fisicoculturistas)**



**Elaborado por:** Autores.

**Fuente:** Investigación de campo.

#### **Tendencia:**

De acuerdo a la entrevista realizada a los dueños o personal que labora en los gimnasios seleccionados, se determinó que en promedio existe un incremento del 9% de suscritos anualmente (anexo 8).

**Tabla 7.Tendencia de ventas.**

	2018	2019	2020	2021	2022
Paquetes por año	24000	26160	28514	31081	33878
Tasa de crecimiento	9%				

**Elaborado por:** Autores.

**Fuente:** Investigación de campo.

Existe un 42% de personas que a partir de los 12 años tienen una inclinación hacia el deporte y lo hacen entre 9 y 15 días al mes, además un 64% de los jóvenes realizan actividad física en el país, siendo un 60% hombres y un 40% de mujeres. (INEC, 2016).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPÍTULO 3 SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR

Unas de las principales actividades manufactureras del Ecuador es el sector de alimentos y bebidas que ha tenido un gran desarrollo debido a la extensa producción de materia prima del país, desde el año 2008 hasta el año 2015 se ha registrado una variación positiva del 3,4% en este lapso, registrando así una participación del sector en el PIB del 6,9%, en el año 2016 debido a la situación de país y los impuestos aplicados hizo compleja la producción interna. (Líderes, 2016)

Datos proporcionados por la Asociación de Empresas Fabricantes de Alimentos y Bebidas (Anfab), muestran que el sector de alimentos en general representa el 9% del Producto Interno Bruto de la manufactura no petrolera y genera el 35% de las plazas de empleo. (Líderes, 2016)

Según la Superintendencia de Compañías, las galletas de máquina se encuentran en “industrias manufactureras – elaboración de productos alimenticios- elaboración de otros productos alimenticios – elaboración de productos de panadería” con código 1071.01 donde se encuentran registradas 84 empresas en todo el país, Se tomó los indicadores de todo el sector manufacturero y se usaron solo las empresas que pertenecen a “elaboración de productos de panadería”. (Anexo 9)

De acuerdo a un análisis de los ratios de liquidez se puede observar que en el subsector “Productos de panadería” no tiene inconvenientes para cubrir sus deudas de corto plazo pues por cada dólar de deuda, el subsector cuenta con 2,4 dólares para pagarla, mientras que por otro lado los ratios de endeudamiento indican que el subsector está fuertemente apalancado pues su nivel de endeudamiento de 58% es alto, lo que le permite adquirir deudas si lo llegase a requerir sin que peligre su estabilidad financiera, solvencia o liquidez.

En cuanto al período medio de pago y cobro se puede observar que el subsector demora más tiempo en pagar a sus proveedores (277 días) que en



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cobrar (56 días), estos datos pueden ser ventajosos ya que indican que al momento de pagar sus facturas ya han cobrado sus ventas.

En cuanto a la rotación de cartera se puede observar que el inventario en el subsector rota alrededor de 59 veces, en cuanto a la rotación del activo fijo indica que en el año en mención el subsector vendió por cada dólar invertido en activo fijo 22,2 dólares y en cuanto a la rotación de ventas se puede observar que por cada dólar invertido en el activo total el subsector vendió \$2,11.

En cuanto al margen bruto se puede apreciar que por cada dólar vendido el subsector generó una utilidad bruta de un 44% y de acuerdo al margen operacional se puede observar que el subsector generó un equivalente a - 17% con respecto al total de ventas, este valor se puede tornar negativo ya que no se toma en cuenta los ingresos no operacionales y esto puede ser la principal fuente de ingresos que indique que las empresas tengan rentabilidad.

El sector en promedio, 0,16.dolares.por cada dólar de inversión (ROI) mientras que por cada dólar invertido en el activo genero 0,08 dólares (ROA) y por cada dólar de capital gana 0,45 dólares (ROE).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPÍTULO 4. CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

### 4.1. DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA EXISTENTE

Pakal Cía. Ltda. es una empresa nueva que para su inicio cuenta con una línea de galletas de máquina las cuales no existen en el mercado y están enfocadas en personas que realizan actividades de culturismo por lo que su distribución se realizará únicamente en los gimnasios en donde se encuentre el público meta.

El producto puede tener protagonismo en los hombres que practican culturismo ya que están predispuestos a la ingesta de carbohidratos, proteínas o alimentos que complementen el ejercicio que realizan para el incremento de masa muscular, que es el objetivo principal por el cual asisten a determinado gimnasio, conociendo que las personas que realizan actividades de culturismo mayormente consumen proteína y carbohidratos dentro de la media hora posterior a realizar su rutina de ejercicio.

### 4.2. CINCO FUERZAS DE PORTER

Al analizar las 5 fuerzas de Porter (Anexo 10), se concluye que:

#### 4.2.1. Poder de negociación con los clientes

Actualmente los compradores tienen varias exigencias, son cada vez más severos en cuanto a características y beneficios de los productos, por lo tanto, el nivel de negociación es muy fuerte, se debería brindar un excelente servicio al cliente y un producto acorde a las necesidades para lograr la fidelización de los consumidores.

#### 4.2.2. Poder de negociación con proveedores

Debido al volumen de compras y el número de proveedores, el poder de negociación es medio, dentro de los productos que abastecen.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### **4.2.3. Productos sustitutos**

En la actualidad no existe un producto que sea sustituto para las galletas de máquina dentro del mercado cuencano, sin embargo, se puede considerar sustituto a otros productos realizados con avena, quinua y soya.

#### **4.2.4. Nuevos competidores**

Debido a las nuevas tendencias del mercado, los consumidores optan por productos sanos, bajos en grasas, y con mínimo contenido de azúcar, las empresas que quieran competir en el mercado deberán presentar una ventaja competitiva muy fuerte, con un capital amplio y puedan producir a escala.

#### **4.2.5. Competencia en el mercado**

Las empresas competidoras indirectas son: Quaker, Gullón, Santiveri y Nestlé con productos como galletas y barras energéticas, debido a esto es importante la diferenciación de los productos que se ofrece, así como definir la ventaja competitiva para tener éxito en el mercado, a pesar de existir una rivalidad en el mercado de galletas, el producto tiene una alta probabilidad de ser muy rentable dentro del mercado.

### **4.3. ESTRATEGIA GENÉRICA**

En base al análisis se puede concluir que la estrategia genérica que se aplicará en el modelo: es enfoque, la cual permitirá hacer frente a estas 5 fuerzas permitiendo así crear una ventaja competitiva sobre la competencia.

### **4.4. APORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN**

#### **4.4.1. Fase de análisis de objetivo, producto.**

El objetivo principal es introducir y posicionar las galletas de máquina en el mercado cuencano mediante el enfoque del producto, obteniendo rentabilidad para la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Es un producto nuevo para los clientes ya que es elaborado a partir de harina de cebada, la cual brinda una variedad de beneficios nutricionales, con este nuevo producto se pretende estimular el consumo de máquina de una nueva forma, de tal manera que las personas que realizan actividades de culturismo que están acostumbradas a consumir este producto en su forma natural, puedan gozar de todos sus nutrientes en una nueva presentación.

Posee un gran contenido de minerales y vitaminas, todos estos valores nutricionales están en la máquina que es la materia prima que se utilizará para la fabricación de galletas.

**Tabla 8.Tabla de contenido nutricional.**

Por 100 gramos		
Energía	Kcal	44,0
Agua	g.	10,0
Proteínas	g.	88,6
Grasas	g.	0,7
Carbohidratos	g.	77,4
Fibra	g.	6,6
Calcio	mg.	74
Fósforo	mg.	32,0
Hierro	mg.	12,3
Vitamina B1	mg.	0,12
Vitamina B2	mg.	0,25
Niacina	mg.	8,70
Vitamina C	mg.	1,90

**Elaborado por:** Autores



#### 4.4.2. Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados

##### 4.4.2.1. Cadena de Valor

Tabla 9. Cadena de Valor

<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.</b> Pakal trabajará a pequeña escala utilizando ingredientes de alto nivel nutritivo, tiene como una de sus características fundamentales mantener los más altos estándares de producción con métodos orgánicos y artesanales y adquisición de patentes para la idea.				
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</b> Para tener un producto exitoso se deberá contar con personal altamente capacitado, de esta manera se creará valor por medio de sus clientes internos los mismos que tendrán la motivación adecuada para formar una gran organización.				
<b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA.</b> El objetivo a largo plazo es tener una inversión alta en tecnología que permita una gran producción, mejorando así los procesos de la misma.				
<b>COMPRAS.</b> La adquisición de la materia prima principal se la realizará a "Cereales del Sur" los cuales se encargarán de dejar la máchica y el resto de materia prima en la empresa con las debidas indicaciones.				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POSTVENTAS
La máchica y los demás ingredientes son trasladados hacia la fábrica en donde se dividen para la producción diaria.	Se realiza el procedimiento para la elaboración de 100 paquetes de galletas diariamente con sus respectivos empaques.	Ya teniendo los lotes de producción.  Se realiza la distribución semanal a los puntos de venta.	Darse a conocer por medio de las redes sociales.  Canal de distribución diferente, ya que los distribuidores son los gimnasios	Nuestro intermediario se encargará de sugerir como complementar su ejercicio con la galleta.

Elaborado por: Autores

En conclusión, la cadena valor aporta características que permiten la construcción de la ventaja competitiva en base a orientación al cliente, condición orgánica del producto, puntos de distribución diferente a la convencional porque los intermediarios serán los gimnasios, buena reputación de la materia prima y adquisición de patentes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### **4.4.2.2. Ventaja competitiva**

Galleta de máquina diseñada para complementar el desarrollo de masa muscular con el ejercicio.

#### **4.4.3. Propuesta de un plan estratégico de acción.**

##### **4.4.3.1. Misión**

Somos una empresa cuencana productora y comercializadora de galletas de máquina, elaboradas con una variedad de nutrientes, dirigido a personas que busquen un estilo de vida saludable.

##### **4.4.3.2. Visión**

En el año 2022, ser una marca reconocida por los deportistas como un producto nutritivo y saludable; de esta manera alcanzar una gran aceptación por parte de los consumidores del territorio nacional.

##### **4.4.3.3. Valores**

- Confianza
- Responsabilidad social
- Calidez

Fred David propone realizar el plan estratégico en tres etapas:

**Tabla 10. Etapas del plan estratégico.**

<b>Etapa 1</b>				
Matriz de factores internos y externos		Matriz de factores externos		Matriz de factores internos
<b>Etapa 2</b>				
Matriz FODA	FODA CRUZADO	Matriz PEYEA	Matriz interna y externa	Matriz de la gran estrategia
<b>Etapa 3</b>				
Matriz de planeación estratégica cuantitativa				

**Fuente:** (David, 2003)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### 4.4.3.4. Matriz de factores internos y externos

Para realizar esta matriz, se formuló: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación a las galletas de máquina, además se incluye cinco factores críticos que tienen un valor según la implicación que tengan con el objetivo siendo “uno: implicación nula y diez: implicación fuerte” estos irán en la fila superior de la matriz, después se cruzará con cada factor interno y externo realizando la siguiente pregunta: ¿Qué relación tiene el factor interno/externo y el factor crítico con la producción y comercialización del producto? siendo “uno: nula y diez: fuerte relación”, así con todos los factores internos y externos; después se procederá a multiplicar el valor obtenido al realizar la pregunta por el valor de cada factor crítico, después se procede a una sumatoria de todas la multiplicaciones, luego se toma cada resultado y se suma, consiguiendo un total con el que se realiza las ponderaciones para cada factor interno y externo que se usará en el resto de las matrices.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 11. Matriz de Factores Internos y Externos

Factores Críticos	Distribución selectiva	Tecnología moderna	Proveedores capacitados	Industria creciente	Leyes fiscales	SUMA	PONDERACIÓN
	8	8	9	8	6		
<b>FORTALEZAS</b>							
Altas propiedades de la materia prima	6	3	6	9	2	210	0,08
Producto con valioso nivel nutritivo	9	7	6	8	5	276	0,11
Fácil equipamiento	3	10	5	8	4	237	0,10
Facilidad de transportación	10	4	7	8	3	247	0,10
Costo de producción medio	4	9	8	9	4	272	0,11
<b>DEBILIDADES</b>							
Recursos financieros para el proyecto	5	8	3	7	4	211	0,09
Alta inversión en innovación y tecnología	2	10	6	5	3	208	0,08
Desconocimiento de los consumidores a cerca del producto	8	3	2	7	1	168	0,07
Falta de experiencia en el mercado	7	2	5	7	3	191	0,08
Cartera de producto limitada	6	8	4	7	5	234	0,10
Producto sin protección en el mercado	8	2	4	6	7	206	0,08
<b>Total</b>						2460	1,00



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Factores Críticos	Distribución selectiva	Tecnología moderna	Proveedores capacitados	Industria creciente	Leyes fiscales	SUMA	PONDERACIÓN
	8	8	9	8	6		
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Mercado en crecimiento	4	4	6	10	6	234	0,11
Incremento en 20% del consumo de productos ecuatorianos	7	2	5	9	7	231	0,10
Tendencia de mercado (cambio de estilo de vida)	8	3	4	9	6	232	0,10
Baja sensibilidad al precio	9	2	4	7	7	222	0,10
Estímulos en el sector económico	2	6	3	9	7	205	0,09
<b>AMENAZAS</b>							
Competidores con costos a escala	3	4	7	7	2	187	0,09
Reacción de la competencia ante la introducción del producto	8	2	6	8	6	234	0,11
Economía inestable del país	2	8	7	7	9	253	0,12
Globalización de las actividades comerciales	8	2	6	8	4	222	0,10
Mayor producción de máchica en otros países	1	3	5	6	8	173	0,08
Total						2190	1,00

Elaborado por: Autores

Fuente: (David, 2003)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### 4.4.3.5. Matriz de evaluación de factores internos

Esta matriz fue realizada utilizando los factores internos de la matriz anterior y su ponderación se multiplica por la clasificación que se coloca: uno: si es una debilidad significativa o dos: si es una debilidad mínima; en cuanto a las fortalezas se coloca un valor de tres: si es una fortaleza mínima o cuatro: si es una fortaleza significativa, después se multiplica y tenemos el valor ponderado, por último, se realizará una sumatoria para tener el valor EFI.

**Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos.**

Factores internos claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Altas propiedades de la materia prima	0,08	4	0.32
Producto con valioso nivel nutritivo	0,11	4	0.44
Fácil equipamiento	0,10	3	0.30
Facilidad de transportación	0,10	3	0.30
Costo de producción medio	0,11	4	0.44
<b>DEBILIDADES</b>			
Recursos financieros para el proyecto	0,09	2	0.18
Alta inversión en innovación y tecnología	0,08	2	0.16
Desconocimiento de los consumidores a cerca del producto	0,07	2	0.14
Falta de experiencia en el mercado	0,08	1	0.08
Cartera de productos limitada	0,10	2	0.10
Producto sin protección en el mercado	0,08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	1		2,62

Elaborado por: Autores

Fuente: (David, 2003)

De acuerdo con la matriz EFI se puede observar que la posición estratégica de las galletas de máquina se encuentra por encima del promedio que es 2,5, aunque no existe una diferencia significativa, la empresa debe utilizar bien sus fortalezas para hacer frente a las debilidades existentes en la industria.

#### 4.4.3.6. Matriz de evaluación de factores externos

La matriz a continuación fue realizada utilizando los factores externos de la matriz de factores internos y externos y su ponderación, la misma que se multiplica por la clasificación que se coloca uno: si es una amenaza significativa o dos: si es una amenaza mínima, en cuanto a las oportunidades



se coloca un valor de tres si es una oportunidad mínima o cuatro si es una oportunidad significativa, después se multiplica y tenemos el valor ponderado que se realizará una sumatoria para tener el valor EFE.

**Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos.**

Factores externos claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Mercado en crecimiento	0,11	4	0.44
Incremento en 20% del consumo de productos ecuatorianos	0,10	4	0.40
Tendencia de mercado (cambio de estilo de vida)	0.10	4	0.40
Baja sensibilidad al precio	0.10	3	0.30
Estímulos en el sector económico	0.09	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>			
Competidores con costos a escala	0,09	1	0.09
Reacción de la competencia ante la introducción del producto	0,11	2	0.22
Economía inestable del país	0,12	2	0.24
Globalización de las actividades comerciales	0,10	2	0.20
Mayor producción de máchica en otros países	0,08	1	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,64</b>

Elaborado por: Autores.

Fuente: (David, 2003)

De acuerdo con la matriz EFE se puede observar que las galletas de máchica se encuentran por encima del promedio que es 2,5, aunque no hay una diferencia significativa, la empresa utiliza bien sus oportunidades para hacer frente a las amenazas existentes en la industria.

#### **4.4.3.7. Matriz de perfil competitivo**

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se toma los factores críticos y sus ponderaciones de una manera general para así poder comparar con dos empresas más, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde: cuatro es la fortaleza principal, tres es la fortaleza menor, dos es la debilidad menor y uno la debilidad principal, estas se multiplican por la ponderación y se obtiene la puntuación, el mismo procedimiento se realiza



UNIVERSIDAD DE CUENCA

fila por fila, después se obtiene una sumatoria y se determina el total; para las dos empresas que se va a comparar, se sigue con el mismo desarrollo.

**Tabla 14. Matriz de perfil competitivo**

FACTORES CRÍTICOS	Ponderación	G Máchica		G. Avena		Digestive	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Materia prima	0,08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Valor nutritivo	0,11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
Equipamiento	0,10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Distribución	0,10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Costo de producción	0,11	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Recursos financieros	0,09	3	0.18	3	0.27	3	0.27
Innovación y tecnología	0,08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
Información de los consumidores a cerca del producto	0,07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Experiencia en el mercado	0,08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
Cartera de productos	0,10	2	0.10	4	0.40	4	0.40
Producto sin protección en el mercado	0,08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
<b>Total</b>			<b>2.56</b>		<b>3.57</b>		<b>3.15</b>

Elaborado por: Autores.

Fuente: (David, 2003)

Al observar el resultado de la matriz se puede concluir que existe muchos puntos a mejorar, además no quiere decir que Quaker al tener una puntuación de 3.57 y las galletas de máquina de 2.56 sea superior en un 39%, más bien que las empresas Quaker y Gullón tienen mayores fortalezas relativas, esto es normal debido a que son empresas que se mantienen varios años en el mercado, considerando que el objetivo de la matriz es evaluar la información y tomar las mejores decisiones.



#### 4.4.3.8. Matriz FODA

Tabla 15. Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Altas propiedades de la materia prima</li><li>• Producto con valioso nivel nutritivo</li><li>• Fácil equipamiento</li><li>• Facilidad de transportación</li><li>• Costo de producción medio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado en crecimiento</li><li>• Incremento en 20% del consumo de productos ecuatorianos</li><li>• Tendencia de mercado (cambio de estilo de vida)</li><li>• Baja sensibilidad al precio</li><li>• Estímulos en el sector económico</li></ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos financieros para el proyecto</li><li>• Alta inversión en innovación y tecnología</li><li>• Desconocimiento de los consumidores a cerca del producto</li><li>• Falta de experiencia en el mercado</li><li>• Inversión limitada</li><li>• Producto sin protección en el mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambio climático con un decremento del 60% de la producción.</li><li>• Reacción de la competencia ante la introducción del producto</li><li>• Economía inestable del país</li><li>• Globalización de las actividades comerciales</li><li>• Mayor producción de máchica en otros países</li></ul>

Elaborado por: Autores.

Fuente: (David, 2003)



#### 4.4.3.9. Matriz FODA cruzado

Tabla 16. Matriz FODA cruzado

	OPORTUNIDADES 1.- Mercado en crecimiento 2.- Incremento en 20% del consumo de productos ecuatorianos 3.- Tendencia de mercado (cambio de estilo de vida) 4.- Baja sensibilidad al precio Estímulos en el sector económico	AMENAZAS 1.- Cambio climático con un decremento del 60% de la producción. 2.- Reacción de la competencia ante la introducción del producto 3.- Economía inestable del país 4.- Globalización de las actividades comerciales 5.- Mayor producción de máquina en otros países.
FORTALEZAS 1.- Altas propiedades de la materia prima 2.- Producto con valioso nivel nutritivo 3.- Fácil equipamiento 4.- Facilidad de transportación 5.- Costo de producción medio	(F1 O2) Desarrollo de mercado.  (F4 O1) Integración hacia atrás	(F2 A5) Diversificación por conglomerado.  (F4 A3) Desarrollo de Mercado
DEBILIDADES 1.- Recursos financieros para el proyecto 2.- Alta inversión en innovación y tecnología 3.- Desconocimiento de los consumidores a cerca del producto 4.- Falta de experiencia en el mercado 5.- Inversión limitada. 6.- Producto sin protección en el mercado.	(D2 O2) Penetración de mercado.  (D5 O3) Desarrollo de Producto.	(D1,2- A3} Desinversión.  (D4 A1) Diversificación por conglomerado.

Elaborado por: Autores.

Fuente: (David, 2003)

#### 4.4.3.10. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

Para realizar esta matriz se determina una lista de variables que conforma “la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad ambiental y la fortaleza de la industria”, para la fortaleza financiera y la fortaleza industrial se establece un valor numérico que oscile entre uno que será el peor y seis el mejor, de la misma manera para la dimensión que conforma la estabilidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ambiental y la ventaja competitiva se establece un valor entre uno el mejor y seis el peor.

A continuación, se calcula un promedio para cada uno, con los resultados se sumará algebraicamente la fortaleza industrial con la ventaja competitiva que se ubica en X y la fortaleza financiera con la estabilidad ambiental que estará en Y.

**Tabla 17. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).**

Interna			
Fortaleza Financiera		Ventaja Competitiva	
Apalancamiento de 1,48	3	Altas propiedades de la materia prima	-1
Rotación de Ventas 0,81	3	Producto en introducción	-3
Liquidez de 2,95	2	Competencia desapercibida	-2
Margen neto de 0,11	4	Falta de experiencia en el mercado	-4
<b>Promedio FF</b>	<b>3</b>	<b>Promedio VC</b>	<b>-2.5</b>
Externa			
Estabilidad Ambiental		Fortaleza Industrial	
Cambio climático con un decremento del 60% de la producción.	-4	Crecimiento de la industria en ...	5
Inflación de 1,12%	-3	Tendencia hacia consumir alimentos sanos	5
Apoyo para nuevos proyectos	-5	Incremento del... en consumo de productos ecuatorianos	4
Mayor producción de máquina en otros países	-3	Proveedores comprometidos	2
<b>Promedio EA</b>	<b>3.75</b>	<b>Promedio FI</b>	<b>4</b>

Elaborado por: Autores.

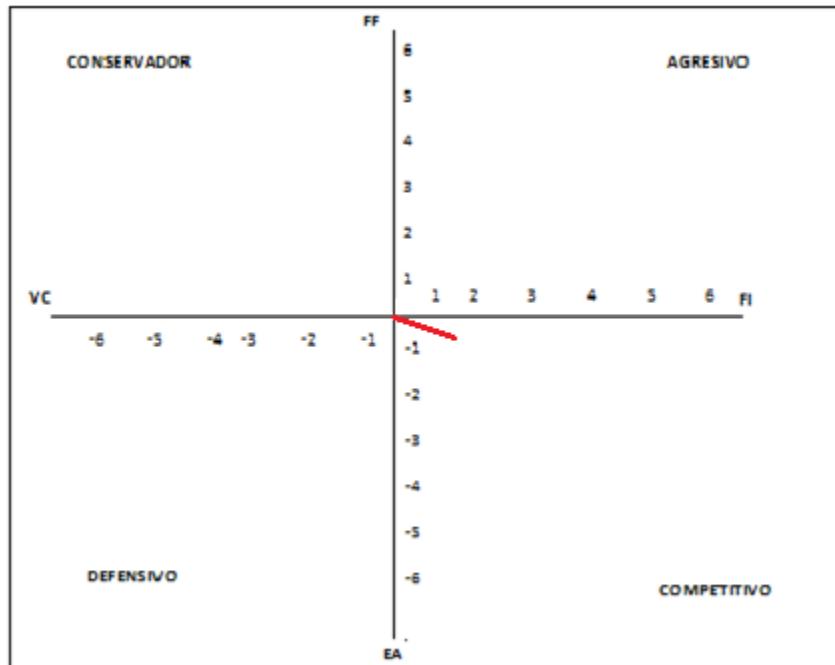
Fuente: (David, 2003)

(VC)+ FI	1,5
FF + (EA)	-0.75



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Figura 14. PEYEA**



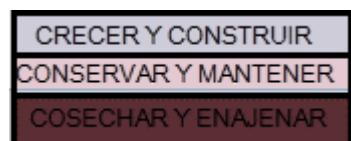
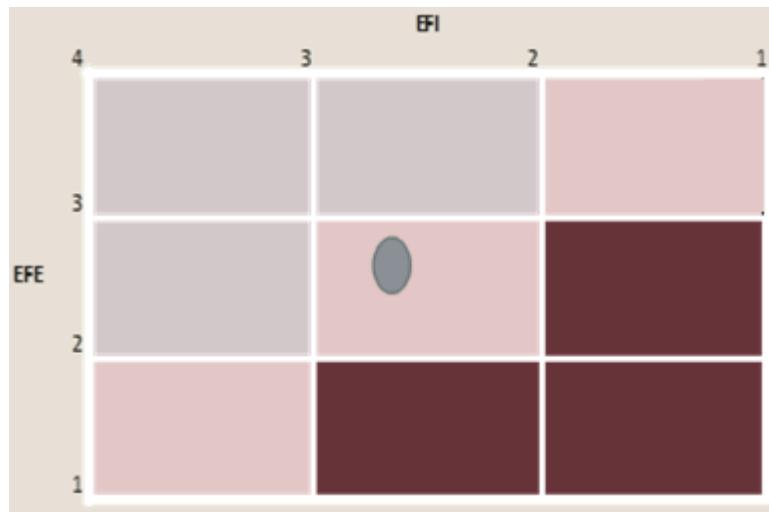
**Elaborado por:** Autores.

**Fuente:** (David, 2003)

De acuerdo con la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción se puede observar que se encuentra en el cuadrante competitivo, lo más recomendable es que la empresa pueda usar las fortalezas y beneficiarse de las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas, utilizando estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, vertical y formar empresas de riesgo compartido.

#### **4.4.3.11. Matriz interna y externa**

Para realizar esta matriz se toma los valores resultantes de las matrices EFE y EFI y se colocan en un cuadro cartesiano, donde la ubicación nos sugiere la estrategia genérica que se puede utilizar.

**Figura 15. Matriz Interna y Externa.**

Elaborado por: Autores.

Fuente: (David, 2003)

#### 4.4.3.12. Matriz de planeación estratégica cuantitativa

En esta matriz se utilizan los factores internos y externos tomadas de las matrices EFE y EFI y sus respectivas ponderaciones, luego se toma las estrategias obtenidas de las matrices anteriores y se ubica en la fila superior de la matriz, posteriormente se analiza los factores internos y externos juntos con las posibles estrategias realizando la siguiente pregunta: “¿Incide este factor en la estrategia propuesta?”

Si la respuesta es positiva se debe medir el grado de atractividad que existe siendo: uno: no atractiva, dos: poco atractiva, tres: razonablemente atractiva y cuatro: muy atractiva, si la respuesta es negativa no se asigna ningún valor esto se lo realizará fila por fila, después se multiplicará la ponderación con la clasificación del atractivo y esos valores se sumaran para tener un total por estrategia y la que tenga la puntuación más alta es aquella más atractiva en base a los factores internos y externos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Tabla 18. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa.**

Factores externos claves	Empresa de riesgo compartido			Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto	
	Valor	Clasificación	Total	Clasificación	Total	Clasificación	Total
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Mercado en crecimiento	0,11	3	0.33	4	0,44	2	0,22
Incremento en 20% del consumo de productos ecuatorianos	0,10	3	0.30	4	0,40	3	0,30
Tendencia de mercado (cambio de estilo de vida)	0.10	4	0.40	3	0,30	3	0,30
Baja sensibilidad al precio	0.10	3	0.40	4	0.30	3	0.30
Estímulos en el sector económico	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>							
Competidores con costos a escala	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Reacción de la competencia ante la introducción del producto	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0,11
Economía inestable del país	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0,24
Globalización de las actividades comerciales	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
Mayor producción de máchica en otros países	0.08	1	0.08	2	0,16	1	0.08
<b>TOTAL</b>	1						



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>FORTALEZAS</b>								
Altas propiedades de la materia prima	0.08	2	0.08	4	0.32	2	0.16	
Producto con valioso nivel nutritivo	0.11	2	0.11	4	0.44	3	0.33	
Fácil equipamiento	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	
Facilidad de transportación	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
Costo de producción medio	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	
<b>DEBILIDADES</b>								
Recursos financieros para el proyecto	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	
Alta inversión en innovación y tecnología	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
Desconocimiento de los consumidores a cerca del producto	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0,07	
Falta de experiencia en el mercado	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	
Cartera de producto limitada	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	
Producto sin protección en el mercado	0.08	1	0,08	2	0.16	1	0,08	
<b>TOTAL</b>	1		4,43		4,81		3.89	

Elaborado por: Autores.

Fuente: (David, 2003)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Matriz de Estrategia cuantitativa determina la estrategia más atractiva con los datos planeados para aprovechar o mejorar los factores internos y externos que afectan a la empresa.

Tras el análisis se puede concluir que la mejor estrategia a seguir para conseguir los objetivos establecidos es el de: "Penetración de mercado" ya que tiene una puntuación de 4,8 como estrategia genérica.

Al concluir el plan estratégico se pretende entrar al mercado con un producto innovador y vías de distribución distintas que permita atender de mejor manera al público objetivo y así ganar una cuota de mercado, obteniendo rentabilidad al mediano plazo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPÍTULO 5 MODELO DE NEGOCIO

### 5.1. PLAN DEL MODELO DE NEGOCIO

#### 5.1.1. Esquema Básico:

##### 5.1.1.1. Idea del Negocio

El negocio consiste en producir y comercializar galletas de máquina, diseñado para personas que realizan actividades de culturismo que necesitan un producto con nutrientes esenciales y proteínas a su dieta para complementar el desarrollo de masa muscular.

##### 5.1.1.2. Descripción de la idea

La idea de producir una galleta elaborada en base a la máquina nació al observar que en el mercado cuencano no existe este tipo de producto para personas que practican actividades de culturismo, hay pocos snacks con un contenido nutricional alto para este target.

##### 5.1.1.3. Descripción de la Empresa

Pakal es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de galletas de máquina, nació en el año 2017, está conformada por dos socios Christian Luna y Gloria Ucho con un capital de 40.000 dólares que permite producir 24.000 paquetes anuales de galletas distribuidas en gimnasios, logrando así que la empresa tenga crecimiento económico, inserción laboral y la continuidad del negocio establecido en el sector manufacturero/alimentos y bebidas (productos de panadería).

##### 5.1.1.4. Descripción de los Proveedores

El principal proveedor para la fabricación de las galletas es Cereales del Sur, tiene 15 años en el mercado local, con una amplia diversidad de productos naturales, nació en Azogues donde se elaboran los productos con materia prima de esa provincia.

Actualmente se encuentra también en la ciudad de Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### **5.1.1.5. Descripción de otros actores**

Sociedad: pendiente del impacto ambiental, oportunidades de empleo e inversión social.

Gobierno: las actividades de la empresa están controladas por las leyes y normas establecidas por el estado.

Incubadoras: apoyo a las ideas de nuevos emprendedores.

#### **5.1.2. Análisis del Entorno**

##### **5.1.2.1. Entorno Macro**

Dentro del análisis externo, se puede identificar ciertos parámetros que tienen relación directa como lo político, se analiza la legislación existente, políticas impositivas, regulaciones de comercio exterior, normativa laboral, y estabilidad económica, la tecnología ha ido incrementando, lo que ha permitido realizar una producción a mayor escala en la industria en la que se va a desarrollar el producto y a la cual se deberá ajustar.

En Cuenca la sociedad es más apegada a las creencias, costumbres y tradiciones, es por esta razón que la producción se realizará con el fin de recordar o mantener el consumo de la máquina en el producto que se ofrece para proporcionar los debidos nutrientes y proteínas de la misma.

###### **5.1.2.1.1. Político**

En el análisis del aspecto político se puede destacar que el impuesto a productos importados es de cierta forma un punto a favor ya que permite desarrollar la industria local puesto que se utilizará solo productos nacionales y no se verá afectado, así mismo la fábrica debe contar con permisos municipales, sanitarios, RUC, Patentes. (Anexo 11)

###### **5.1.2.1.2. Económico**

El tema económico dentro de la sociedad ecuatoriana se ha vuelto de cierta forma un problema debido a la incertidumbre por la que atraviesa el país, sin embargo, para comprar el producto que se ofrece no es



UNIVERSIDAD DE CUENCA

necesario tener un gran poder económico, más bien está al alcance de cualquier persona que independientemente del estatus social puede adquirirlo. (Anexo 11)

#### **5.1.2.1.3. Social**

Actualmente el Gobierno se ha encargado de fomentar el consumo de productos nacionales para incentivar la industria local, con lo cual no se tiene inconvenientes ya que todos los ingredientes con los que se fabricará el producto son locales, de cierta forma los cuencanos han empezado a valorar los productos nacionales cambiando gustos y preferencias de acuerdo con el estilo de vida ya que el producto que se ofrece es más un alimento que tiene diferentes beneficios para un deportista. (Anexo 11)

#### **5.1.2.1.4. Tecnológico**

La implementación de tecnología de punta permite producir a gran escala, sin embargo, al ser una empresa nueva y no contar con el capital necesario para la implementación de la misma, se empezará produciendo de manera artesanal.

Se deberá implementar cierto tipo de tecnología con el pasar del tiempo pues de lo contrario podría perder competitividad en el mercado.

### **5.1.2.2. Entorno Micro**

#### **5.1.2.2.1. Oferta**

En base a la demanda establecida Pakal tendría una producción de 2000 paquetes de galletas mensuales, se utilizó como base la observación no estructurada y la entrevista no estructurada para determinar que, en los gimnasios existe un promedio de 160 suscritos mensualmente por gimnasio se espera vender al menos 100 paquetes de galletas diariamente que representa el 62% de los culturistas y tomando en cuenta que existe un 88% (figura 13) de probabilidad de compra, se puede vender al menos 2000 paquetes de galletas mensuales a 10 gimnasios de la ciudad de Cuenca, además en el mercado hay líneas de productos como: Quaker (galletas de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

avena/Quaker), Diet fibra muesli (galletas de avena/Gullón), Fitness (galletas integrales/Nestlé), Digestive (galleta de avena/Santiveri) y galletas de soya, los mismos que no son considerados como competencia directa, además son productos que no están enfocados al mismo segmento.

#### **5.1.2.2.2. Demanda**

Se determinó un promedio de 160 personas suscritas en 10 gimnasios elegidos como distribuidores y se espera vender al menos 100 paquetes de galletas diariamente que representa el 62% de los culturistas, esto es posible ya que existe una demanda que no ha sido cubierta en la cual estará enfocado el proyecto, donde un 88,8% de los partícipes que realizan actividades de culturismo aseveraron que estarían dispuestos a consumir las galletas de máquina; mientras que un 11,2% indicaron que no consumirían.

#### **5.1.2.2.3. Ambiente del negocio**

- Clientes: personas que realicen culturismo y consuman galletas de máquina.
- Proveedores: Cereales del Sur.
- Competidores: Gullón, Santivery, Quaker, Fitness, Galletas de soja.
- Mercado laboral: personas con experiencia en panaderías, gastronomía y Tecnología en alimentos, personas para la parte administrativa.
- Reguladores: SRI, Superintendencia de Compañías.

#### **5.1.2.2.4. Otros actores**

Sociedad: pendiente del impacto ambiental, oportunidades de empleo e inversión social.

Gobierno: las actividades de la empresa están regidas por las leyes y normas establecidas por el estado.

Incubadoras: apoyo a las ideas de nuevos emprendedores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **5.1.3. Análisis de Marketing**

#### **5.1.3.1. Marketing Estratégico**

##### **5.1.3.1.1. Segmentación**

- Segmento 1**

##### **Segmentación geográfica**

Nacionalidad: Ecuatoriana

Provincia: Azuay

Ciudad: Cuenca

##### **Segmentación demográfica**

Edad: 15 a 25 años

Sexo: Hombres y mujeres

Estado civil: Solteros

Ocupación: Estudiantes

Nivel de educación: Secundaria

##### **Segmentación Psicográfica**

Clase social: Media y Media alta

Estilo de vida: Atletas, Estudiantes

Personalidad: Extrovertidos

##### **Segmentación conductual**

Ocasión de compra: Ordinaria

Beneficios buscados: Nutrición

Tasa de uso: Consumo medio de galletas saludables

- Segmento 2**

##### **Segmentación geográfica**

Nacionalidad: Ecuatoriana

Provincia: Azuay

Ciudad: Cuenca



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **Segmentación demográfica**

Edad: 22 a 35 años

Sexo: Hombres

Estado civil: Solteros y Casados

Ocupación: Empleados privados y negocios propios

Nivel de educación: Tercer nivel

### **Segmentación Psicográfica**

Clase social: Media alta

Estilo de vida: Fisicoculturistas, Trabajadores

Personalidad: Introvertidos, exigentes y disciplinados

### **Segmentación conductual**

Ocasión de compra: Ordinaria

Beneficios buscados: Incremento masa muscular

Tasa de uso: Consumo medio de galletas saludables.

### • **Segmento 3**

### **Segmentación geográfica**

Nacionalidad: Ecuatorianos

Provincia: Azuay

Ciudad: Cuenca

### **Segmentación demográfica**

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Hombres

Estado civil: Solteros

Ocupación: Empleados privados

Nivel de educación: Tercer nivel

### **Segmentación Psicográfica**

Clase social: Media y Media alta

Estilo de vida: Deportistas, Estudiantes



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Personalidad: Extrovertidos

### **Segmentación conductual**

Ocasión de compra: Ordinaria

Beneficios buscados: Nutrición

Tasa de uso: Consumo medio de galletas saludables

#### **5.1.3.1.2. Target**

Las galletas de máquina están dirigidas a hombres entre 22 y 35 años, mayormente empleados privados con un ingreso mensual promedio de 600 a 800 dólares, que residen en la ciudad de Cuenca, de clase social B, asisten más de 5 veces a la semana al gimnasio, generalmente son personas introvertidas, disciplinadas y egocentristas, son considerados compradores exigentes, tienen una sensibilidad baja ante el precio.

#### **5.1.3.1.3. Posicionamiento**

La ventaja competitiva de la galleta de máquina es que está diseñada para complementar el desarrollo de masa muscular con el ejercicio teniendo como estrategia genérica “enfoque”, la estrategia de posicionamiento a utilizar será “atributo beneficio”, pues se destacará el beneficio que se puede obtener con el consumo de la galleta en base a todos los ingredientes que se encuentran en el producto; el beneficio principal y el cual destacará en todas las estrategias de comunicación será el aumento de masa muscular que es importante e impacta directamente en las personas que realizan actividades de culturismo teniendo en cuenta que el objetivo de ellos es mejorar su apariencia física mediante el incremento de músculo, por lo que la elección del target en el cual se posicionarán el producto resulta coherente con los beneficios que se ofrece.

El objetivo de esta estrategia es resaltar los atributos más poderosos del producto, los cuales son valiosos para el consumidor, mismos que ningún competidor directo tiene.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **5.1.3.2. Marketing Operativo**

#### **5.1.3.2.1. Producto**

El producto que se va a ofrecer al mercado son las galletas de máquina, las cuales están dentro de la denominación de productos tangibles dirigidos a satisfacer necesidades de los deportistas en este caso enfocado directamente en las personas que realizan actividades de turismo, los cuales buscan obtener beneficios al consumir galletas tales como aumento de masa muscular, se puede destacar también que es un producto nuevo enfocado en los estilos de vida que se están generando en el mercado.

##### **a) Materia prima**

La máquina es la principal materia prima, es una harina elaborada a partir del grano de la cebada tostada que posteriormente es molida y es considerada un alimento muy nutritivo, es uno de los granos más fáciles de cultivar ya que no necesita un clima específico ni labores forzosas del terreno en donde se la sembrará, su consumo ya no es muy habitual en el medio por la adopción de nuevas costumbres gastronómicas que ha hecho que ya no se consuma en la misma proporción que se consumía en el pasado.

La máquina es un carbohidrato complejo, proporciona importantes beneficios nutricionales, entre ellos:

- Es emoliente. - relaja una zona inflamada.
- Reconstituyente. - repone al cuerpo las condiciones de fortaleza
- Diurética. - ayuda a eliminar cantidades de agua y sodio.
- Desintoxicante. - ayuda a eliminar toxinas.
- Ligeramente vasoconstrictora. – evita el estrechamiento de los vasos sanguíneos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**b) Clasificación:**

Según el uso: la galleta de máquina se considera un producto de “consumo habitual- alimenticios”.

Según el comportamiento de la demanda pertenece al grupo de productos de “compra frecuente”.

**c) Propuestas para la nueva marca**

**Grupo focal (Anexo 12)**

**• Percepción de la competencia**

Galleta Quaker es percibida como saludable y consumida por todo tipo de personas, los participantes manifestaron que el logotipo es utilizado para toda su cartera de productos y que al ver este logo lo asocian directamente con avena, mientras que con las galletas Fitness manifestaron que es una marca para personas que cuidan su figura y la imagen del trigo en el empaque lo asocian con algo natural y por último a las galletas Digestive y Diet nature las asocian como un producto para jóvenes que buscan no solo cuidar su imagen sino alimentarse bien.

**• Personalidad de marca**

Si la galleta de máquina fuera una persona, sería un hombre joven adulto, disciplinado, ambicioso en el ámbito laboral, que no manifiesta con facilidad sus sentimientos y pensamientos, tiende a ser egocentrista y cuida de su apariencia física.

**• Actitud**

Los participantes mostraron una actitud positiva hacia el producto, les interesa la calidad y los beneficios que les pueda brindar, fue más aceptado por hombres que por mujeres ya que se enfocaron como complemento en su dieta diaria que ayude en el aumento de la masa muscular.

**• Competencia**

Se ha considerado a Santiveri y Gullón como las principales marcas competidoras ya que están en el mercado con una galleta hecha de avena enfocada en nutrición, pero por sus múltiples sabores y aderezos ha sido percibido como una golosina.



- **Predisposición**

Los participantes se mostraron dispuestos a consumir este nuevo producto si es que logra cumplir con las características que señalaron.

Lo que los participantes repitieron un mayor número de veces es: un producto saludable y nutritivo, cuyo nombre haga énfasis en el ingrediente principal a los beneficios o a sus componentes, los colores que mencionaron fue un color café degradado terminando en crema para identificar a la máquina que logre identificar a los hombres, teniendo en cuenta que el café también significa masculinidad.

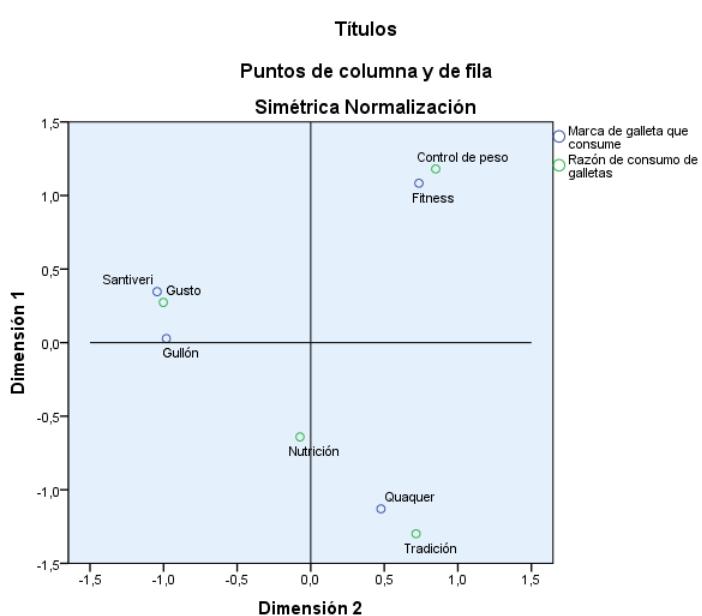
- d) **Mapa perceptual**

Técnica estadística multi-variante que está formado por ejes y posiciones que representa la imagen de los productos y sus atributos.

En el siguiente mapa perceptual se puede observar el posicionamiento de las marcas de la competencia. Revisar anexo 13

- **Ubicación de la marca**

**Figura 16. Mapa perceptual**



**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** investigación de campo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La razón por la que las personas consumen galletas es: por alimentación, por nutrición, por gusto y por tradición.

Se puede observar en el mapa perceptual que:

- Galletas Quaker son percibidas como una marca consumida por tradición y nutrición.
- Galletas Fitness están posicionadas como una marca consumida para control de peso.
- Gullón y Santivery están catalogadas tanto por su buen sabor como por ser un snack nutritivo.

Un atributo que los consumidores valoran en una galleta es: que sea rica en nutrientes, y al no existir en el mercado una marca enfocada para personas que practican culturismo, que buscan el aumento de su masa muscular, la galleta será posicionada mediante este atributo.

#### e) Marca

##### 1. Naming

Para la generación del nombre se realizó una lluvia de ideas.

##### Opciones de nombres:

- GM (Galletas de Máchica)
- 50Kg
- Máchica cookies
- 1RM

##### 2. Selección

MR1.- La mayoría de los participantes se inclinaron por el nombre 1RM, ya que entendieron que es un índice de máxima repetición, pero al momento de su pronunciación indicaron que se torna complicada por el número que antecede al nombre.

Debido a este inconveniente se cambió el orden de las letras para que este pueda ser de fácil pronunciación sin perder su sentido, supieron indicar que el significado está claro.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



### 3. Envase y etiqueta

El producto contará con dos tipos de envase: el primario será de plástico que contendrá 8 unidades, el cual se utilizará para el consumidor final, el envase secundario será para protección del producto en el cual estará reflejado todo el trabajo de packaging elaborado en cartón para alimentos, finalmente el empaque exterior utilizado para los minoristas que será un cartón que contendrá 12 empaques.



Elaborado por: Autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### 4. Restricción legal:

En el Ecuador existe una normativa que todos los productos procesados de consumo deben incluir un semáforo nutricional en las etiquetas de cada producto, en el caso de las galletas de máquina dicho semáforo es así:

- Semáforo (Anexo 14)

Nivel Componentes \ Nivel	CONCENTRACION “BAJA”	CONCENTRACION “MEDIA”	CONCENTRACION “ALTA”
Grasa totales	Menor o igual a 3g en 100g	Mayor a 3 y menor a 20g en 100g	Igual o mayor a 20g en 100g
	Menor o igual a 1,5g en 100mL (para líquidos)	Mayor a 1,5 y menor a 10g en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 10g en 100mL (para líquidos)
Azúcares	Menor o igual a 5g en 100g	Mayor a 5 y menor a 15g en 100g	Igual o mayor a 15g en 100g
	Menor o igual a 2,5g en 100mL (para líquidos)	Mayor a 2,5 y menor a 7,5g en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 7,5g en 100mL (para líquidos)
Sal (sodio)	Menor o igual a 120mg de sodio en 100g	Mayor a 120 y menor a 600 mg de sodio en 100g	Igual o mayor a 600 mg de sodio en 100g
	Menor o igual a 120mg de sodio en 100mL (para líquidos)	Mayor a 120 y menor a 600mg de sodio en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 600mg de sodio en 100mL (para líquidos)

Fuente: (ANFAB, 2017)

En consecuencia, MR1 tiene por cada 100 gramos 15g en grasas, 12g en azúcares y 120mg en sal por lo que el semáforo nutricional es:



Elaborado por: Autores

Fuente: (ANFAB, 2017)

#### El tamaño y la forma:

Es Rectangular cuya dimensión es:

- Largo 11cm
- Alto: 16 cm
- Fondo: 8 cm

Material: cartón para alimentos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Color:** rojo y negro

**Diseño:**



## 5. Certificaciones:

- Ecuador primero (Anexo 15)

### 5.1.3.2.2. Precio

El precio que tendrá MR1 será de \$2.32, para establecer la política, se ha tomado en cuenta tres factores: costos de producto unitario, precios de la competencia y valor percibido sobre el producto, de esta manera se quiere obtener una cuota de mercado y así alcanzar una óptima rentabilidad.

**Tabla 19. Costo de producto unitario**

	2018	2019	2020	2021	2022
Costo producción unitario	1,63	1,68	1,66	1,65	1,63

Elaborado por: Autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El precio mínimo al cual se puede ofrecer el producto cubriendo el costo de producción es de \$1,63.

**Tabla 20. Competencia**

Marca	Precio	Peso	Cantidad
Quaker	\$2.70	168gr	6 paquetes
Diet fibra	\$2.75	234gr	1 paquete
Fitness	\$2.43	200gr	9 paquetes
Digestive	\$3.61	190gr	1 paquete

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de campo

### a) Percepción del mercado

Según la investigación las personas que realizan fisicoculturismo piensan que las galletas de máquina serían un gran aporte a su dieta por lo cual estarían dispuesto a pagar desde \$1.50 a \$2,00.

- Precio límite= costo directo

Precio límite= \$1,63

- Precio técnico= costo directo + costo administrativo unitario

$$\text{Precio técnico} = 1,63 + \frac{7476}{24000}$$
$$= 1,63+0,32$$

Precio técnico = 1,95

- Precio objetivo=  $\frac{\text{precio técnico}}{1-\text{margen deseado}}$

$$\text{Precio objetivo} = \frac{1,95}{1 - 0,16}$$

Precio objetivo = 2,32

El precio de venta al intermediario sería de \$2,32 con un margen de 16% y el precio de venta al público es de \$2,50 donde el intermediario tendrá una ganancia de 7% por cada paquete de 8 unidades el mismo que se verá reflejado rápidamente en la cuota de mercado, esta herramienta del marketing mix es la más poderosa ya que puede desplazar la competencia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

del mercado a diferencia de las otras 3 que aunque ayudan a la venta no generan ingresos como lo hace el precio, por lo cual debe estar de acuerdo a los beneficios que ofrece el producto pues es un influyente psicológico para el consumidor.

La estrategia de precio será “precio de prestigio” ya que es un producto especializado que cuenta con características que genera valor, diferenciándose de su posible competencia lo que permite tener un margen elevado sin alejarse del precio de productos similares.

#### 5.1.3.2.3. Plaza

En este componente del marketing mix se realizará la selección de los distribuidores o puntos de venta donde será colocado el producto, así como la forma en la que llegarán las galletas a cada uno de estos locales.

Pakal enviará el producto a los gimnasios seleccionados donde los consumidores finales podrán adquirirlos directamente.

**Tabla 21. Matriz de elección del canal del distribuidor.**

Revisar anexo 16 de ventas proyectadas

	Gimnasios	Supermercados	Tiendas nutricionales
Ventas proyectadas	4640,00	4454,40	4064,64
Costo de venta	3160,00	3160,00	3160,00
<b>Utilidad bruta</b>	1480,00	1294,40	904,64
Gastos	623,00	623,00	623,00
<b>Utilidad proyectada</b>	<b>857,00</b>	<b>671,40</b>	<b>281,64</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Observación/ entrevistas

Se elegirá como canal de distribución los gimnasios ya que tiene mejor utilidad proyectada y es un canal diferente a los que se utiliza de forma tradicional, se ha visto una oportunidad para poder estar más cerca del cliente, de tal manera que se pueda provocar compras por impulso, además de poder adaptar el merchandising visual al público objetivo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### a) Logística:

#### Stock de seguridad

El plazo máximo de entrega en el que el proveedor nos haga llegar el producto suponiendo que hubiera un retraso. (PME)

El plazo de entrega normal en el que el proveedor nos envía la mercancía en circunstancias normales. (PE)

La demanda media que se ha calculado para ese producto determinado en una situación de normalidad. (DM)

- SS= (PME-PE)\*DM
- PME 12 días
- PE 8 días
- DM 100 paquetes
- SS= (12-8)\*100= 400

Al ser un producto perecedero se debe manejar un nivel mínimo de la producción 400 paquetes anuales de galletas.

**Tabla 22. Producción por turno**

Producción	2 turnos		3 turnos	
	Unidades	Paquetes(8uni)	Unidades	Paquetes(8uni)
Diaria	800	100	1200	150
Semanal	4000	500	6000	750
Mensual	16000	2000	24000	3000
Anual	192000	24000	288000	36000
<b>Producción meta: 24000 paquetes</b> distribuidas en 10 gimnasios				

Elaborado por: Autores

**Transporte del producto.** - El medio de transporte será en una furgoneta band adecuada a las características necesarias, la misma que será alquilada.

### b) Longitud del canal

La longitud del canal para distribución de las galletas de máquina es de nivel 2 que está conformado de la siguiente manera:

- Fabricante: Pakal
- Minorista: Gimnasios
- Consumidor Final: Personas que realizan actividades de culturismo.



### c) Tipo de intermediarios

Los gimnasios se escogieron en base a tres variables que son:

- Suscriptores
- Capacidad
- Prestigio
- Ubicación

**Tabla 23. Matriz de distribuidores elegidos**

Gimnasio	Capacidad/hora	Suscriptores/mes	Prestigio	Ubicación
Dorian	50	210	Si	Centro
CAM	48	150	Si	Norte
Gorila	52	220	Si	Centro
Scorpio	37	175	Si	Oeste
Olimpia	49	190	Si	Sur
Art	52	120	Si	Centro
Godzilla	55	140	Si	Este
Titanes	38	160	Si	Sur
Fox	54	200	Si	Este
Axxion	56	130	Si	Sur
		1695		

Elaborado por: Autores

Fuente: Observación no estructurada/Entrevista

Las funciones que desarrollarán son:

- Asesoramiento del nivel nutricional del producto
- Capacidad de almacenamiento
- Inventarios



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### **d) Tipo de distribución**

Se utilizará una distribución selectiva ya que es un producto especializado y estos deben estar de acuerdo con el target seleccionado, es necesario elegir a los integrantes que mejor se adapten a sus exigencias de trade, pues el mercado es amplio y los consumidores no tienen que hacer ningún tipo de esfuerzo para comprar las galletas.

#### **e) Variables de mercado:**

- Dimensión geográfica. - se distribuirá solo en la ciudad de Cuenca por lo que se utiliza un canal corto.
- Tamaño del mercado. - existe en promedio 1695 suscritos en los gimnasios seleccionados que asiste todos los días.
- Conducta de los consumidores. - generalmente compran galletas nutritivas en primera instancia en tiendas especializadas y supermercados cuando hacen sus compras rutinarias, pensando en los deportistas que normalmente llevan una vida saludable.

#### **f) Variables relativas al producto**

Tamaño y peso. - cada empaque tiene un tamaño de largo 11cm, alto 16 cm y fondo 8 cm y un peso neto de 200gr lo que facilita su transportación y vendrá en cajas de 12 unidades.

Productos perecederos. - al ser un producto de alta caducidad lo más conveniente es un canal corto.

Grado de novedad. - al ser un producto en introducción se necesita apoyo de instalaciones de los intermediarios para promocionar el mismo.

#### **g) Búsqueda de participantes:**

Se realizó a través de investigación cualitativa (Dentro de este análisis se utilizó la entrevista la cual permitió obtener información acerca de los gimnasios, realizada a empleados y dueños de los locales; grupos focales donde se consiguió información sobre percepciones tanto de producto, como de marca, obtener un nombre, cromática y diseños en general) y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cuantitativa (La herramienta utilizada dentro de este análisis fue la encuesta la cual permitió recopilar información de los deportistas de la FDA, información necesaria para llevar a cabo el proyecto) donde los posibles clientes respondieron que las compras de productos similares los realizan en tiendas especializadas y supermercados, pero la idea de comercializar en los gimnasios parte de llevar el producto al cliente final, mejorando así la accesibilidad.

**h) Criterios de selección:**

- Interés del intermediario.
- Disponibilidad
- Prestigio
- Territorio cubierto
- Manejo de precio de venta

Los candidatos que cubren estas características son: Dorian, CAM, Gorila, Scorpio, Olimpia, Art, Godzilla, Titanes y Fox; hay que recordar que no es un proceso unilateral, sino que también el intermediario toma las decisiones.

**i) Negociación**

Se basará en los siguientes puntos:

- Política de precio
- Aportes de mercadeo
- Flujos de propiedad
- Proyecciones de venta
- Nivel de exclusividad
- Ubicación en la percha

**j) La distribución física:**

No solo se debe determinar el canal de distribución, sino que además se tendrá que tomar una serie de decisiones relativas al flujo físico de los bienes a través de ese canal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La distribución física serán todas las actividades que involucran el manejo y el movimiento de sus productos dentro de la empresa, así como a lo largo del canal.

La distribución física estaría conformada por actividades como:

- Servicio al cliente
- Transporte
- Planificación y control de inventarios
- Recepción y procesamiento de pedidos
- Almacenamiento
- Manejo de materiales
- Empaquetamiento

#### **k) Estrategia Comercial en el Canal**

Se utilizará push como estrategia básica del canal de distribución.

Para realizar la estrategia de penetración en el mercado, es necesario buscar formas de llegar al cliente, de esta manera se dará al intermediario material de merchandising y publicidad, teniendo presencia de los puntos de venta.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### 5.1.3.2.4. Promoción

En esta parte se definirá las diferentes estrategias de comunicación para dar a conocer el producto, no solo a los clientes potenciales sino también a distribuidores, esto se realizará a través de publicidad en redes sociales.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

### a) Comunicación

Se comunicará la marca por medios distintos a los convencionales, es decir, no utiliza televisión, radio o prensa, se plantea comunicar a través de las redes sociales. La comunicación se limita a estos medios porque busca llamar la atención de los posibles clientes en los medios que usan mayormente. Para Pakal la mejor manera de comunicar es tener un contacto directo con sus consumidores, es por lo que utilizan: Facebook, Instagram y Twitter.

Se realizará un evento, detallado a continuación:

**Tabla 24. Evento de lanzamiento**

<b>FECHA</b>	<b>Gorila Gym: Cuenca 08 de enero de 2018</b> <b>Dorian Gym: Cuenca 15 de enero de 2018</b> <b>Fox Gym: Cuenca 22 de enero de 2018</b>
<b>HORA</b>	7pm
<b>TEMÁTICA</b>	Concurso entre las personas que se encuentren en el gimnasio en ese momento, ejercicios de resistencia y fuerza. Entrega de artículos de merchandising: gorras, camisetas, toma toda y galletas. 3 modelos entre hombres y mujeres que sean culturistas, quienes animarán el evento.
<b>VESTIMENTA</b>	Deportiva
<b>COLORES</b>	Rojo, Negro
<b>STAND</b>	Exhibición del producto en mesas en forma del empaque en el cual se venderá el producto. Banners de publicidad del producto. Mesas en las cuales se realicen inscripciones en el gimnasio y a su vez se realice degustación del producto.
<b>APERTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se inicia 7 de la noche con música electrónica.</li><li>• Bienvenida al evento e información del gimnasio</li><li>• Información acerca del producto y la importancia del consumo de máchica y sus beneficios</li><li>• Se continúa con los concursos.</li><li>• Entrega de producto</li></ul>

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** Investigación de campo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **b) Manejo de Merchandising en Puntos de Venta**

MR1 deberá manejar las siguientes funciones para la exhibición y venta de las galletas de máquina:

- Gestión de Stock adecuado para satisfacción de los clientes.
- Adecuado diseño para exhibición del producto.
- Gestión estratégica para provocar compras impulsivas del producto (Ubicación)
- Aumento de rotación del producto, tanto por compra, cuanto por ubicación dentro del punto de venta.

#### **a. Merchandising Visual**

Impulsar la compra en los puntos de venta de las galletas de máquina, para esto se debe considerar:

- La cantidad conveniente de los productos.
- Los puntos de venta y repisas donde se encuentre el producto deben ir acorde al público al cual se dirige las galletas de máquina.

#### **b. Merchandising de Servucción**

Se debe explotar los sentidos del consumidor en el punto de venta además se debe controlar la atención al cliente y como se le comunica las características y beneficios de las galletas de máquina.

#### **c. Exhibición en el punto de Venta.**

MR1 va en un exhibidor de vidrio en forma de mancuerna de galleta que contendrá 50 paquetes que una sensación de equilibrio donde será colocados en líneas horizontales aplicando la ley Gestalt de percepción de semejanza, es decir, al poner las galletas ubicadas una tras otra en la parte central y en los lados, los consumidores tendrán la tendencia de agrupar los similares entre sí. Además, la visualización de la repisa tiene por objetivo captar todos los puntos de visibilidad y accesibilidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



#### d. Zona de exhibición

El stand de los productos se encontrará preferiblemente en las zonas calientes de los puntos de venta, lo cual se realiza al estar junto a la recepción o a las cajas registradoras de los gimnasios, teniendo buena iluminación, fácil acceso y así generar gran atracción hacia las galletas de máquina, dado que el objetivo es introducirse en el mercado.

#### c) Publicidad

Como se mencionó anteriormente se publicitará por medio de las redes sociales, en una era donde la tecnología y el internet son la base de la comunicación, por tanto, es la herramienta idónea para publicitar la marca.

Facebook: Por este medio se da a conocer beneficios que posee las galletas de máquina, también en esta red social se promocionara eventos de la marca.

Instagram; Se pondrá información acerca del culturismo.

Twitter: En esta red social se publicará tweets sobre los beneficios de la máquina como tal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Publicidad en Facebook

The advertisement features a large, stylized logo for "Galletas MÁCHICA 100%". The word "Galletas" is in white, and "MÁCHICA 100%" is in white with a black outline. The letter "M" is particularly prominent, with a silhouette of a muscular man flexing his arm integrated into its design. To the right of the logo is a white shield containing a black silhouette of the same muscular man. Below the logo is a photograph of a muscular man's torso and arms, flexing. In the foreground, a pair of silver dumbbells lies on a dark surface. To the left of the main logo is a smaller image of a product box for "Galletas MÁCHICA 100% de MÁCHICA". The box is red and black, showing an illustration of the muscular man and some cookies. Text on the box includes "Galletas", "MÁCHICA 100%", "de MÁCHICA", "200 gr.", and "8 Unidades". At the bottom right of the advertisement, there is a block of text in Spanish: "Complementa tu ejercicio y aumenta tu masa muscular".

**Galletas**  
**MÁCHICA**  
**100%**

**Galletas**  
**MÁCHICA**  
**100%**  
de MÁCHICA

200 gr.

8 Unidades

**Complementa  
tu ejercicio y  
aumenta tu  
masa muscular**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### d) Mapping semiótico

MR1 se proyectará en su publicidad como una marca “Proyecto”, a continuación, se da una explicación teórica de las razones por las que se le considera así a la marca.

##### • Marca Proyecto

Se forma tras la convergencia de la valorización utópica y la valorización lúdica.

**Tabla 25. Marca proyecto**

Tiempo	Espacio	Actores	Relaciones	Pasiones
-Proyección hacia el futuro. - Es relativo, se organiza y mide el tiempo a su antojo.	- Virtual - Escénico. -Abstractos, virtuales. - Electrónicos	- Individualista - Héroe. - Inventor. - Creador. - Explorador.	- Frecuentes. - Efímeras. - Complejas. - seductivas.	- Expresión. - Narcisismo. - Belleza. - Alegría. - Deseo. - Creatividad.

Elaborado por: Autores

Fuente: (Semprini, El Marketing De La Marca, 1995)

#### 5.1.4. Plan de Operación

##### 5.1.4.1. Objetivos Específicos

- Introducir con éxito al mercado las galletas de máquina.
- Posicionar como atributo beneficio las galletas de máquina.

Para el lanzamiento del producto se establecen tres etapas:

- (Durante el lanzamiento): se muestra al consumidor que el producto es diferente a los demás, es una primera etapa de evaluación por parte del cliente, la primera impresión es muy importante por lo que se presenta un producto atractivo, esto será en el evento de lanzamiento del producto.
- (Durante y posterior al lanzamiento): Al momento de comprar, el consumidor se encuentra en el proceso de elección, lo importante es que deba existir una conexión con el mensaje que será claro y conciso.
- (Posterior al lanzamiento): se realizará un seguimiento de las ventas y el impacto del producto por parte del segmento.



Como estrategia general se establece la creación de una nueva categoría de producto en donde se explica las ventajas que ofrece el nuevo producto, la marca y la imagen son las piezas clave para posicionarlo.

La creación de una nueva marca centrada en el beneficio principal del producto: cantidad de nutrientes y proteínas que sirven como complemento para aumento de masa muscular.

Se creó un packaging con imagen moderna, atractiva y materiales de alta calidad, cuidando al máximo la información al consumidor.

### 5.1.5. Análisis Económico y Financiero

Datos y presupuestos para el plan financiero (anexo 17)

#### 5.1.5.1. Plan financiero.

##### 5.1.5.1.1. Estado de Resultados proyectado

Tabla 26. Estado de Resultados proyectado

Pakal Cía. Ltda. Estado de Pérdidas & Ganancias					
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	55.680,00	61.370,94	67.643,54	74.557,25	81.267,41
Costo de Ventas	39.119,21	44.003,83	47.395,81	51.138,15	55.234,91
<b>Utilidad en ventas</b>	<b>16.560,79</b>	<b>17.367,12</b>	<b>20.247,73</b>	<b>23.419,11</b>	<b>26.032,50</b>
<b>Gasto de Operación</b>	<b>7.476,17</b>	<b>6.646,13</b>	<b>6.199,60</b>	<b>5.455,55</b>	<b>4.871,92</b>
Gastos administrativos	1.865,33	1.425,33	1.425,33	1.192,00	1.192,00
Materiales de oficina	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Servicios básicos	543,00	543,00	543,00	543,00	543,00
suministros de limpieza	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
gastos de constitución	440,00	-	-	-	-
gasto de depreciación	432,33	432,33	432,33	199,00	199,00
<i>Gasto de marketing y venta</i>	<i>3.500,00</i>	<i>4.025,00</i>	<i>4.380,00</i>	<i>4.768,00</i>	<i>5.192,30</i>
Publicidad	400,00	425,00	450,00	475,00	500,00
gastos de distribución	<b>2.800,00</b>	<b>3.300,00</b>	<b>3.630,00</b>	<b>3.993,00</b>	<b>4.392,30</b>
Gastos financieros	2.390,83	1.975,80	1.504,27	968,55	359,92
gastos de promoción	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>Utilidad antes Intereses e Impuestos</b>	<b>9.084,63</b>	<b>10.720,98</b>	<b>14.048,13</b>	<b>17.963,55</b>	<b>21.160,58</b>
15% utilidades de los trabajadores	1.362,69	1.608,15	2.107,22	2.694,53	3.174,09
<b>Utilidad bruta</b>	<b>7.721,93</b>	<b>9.112,84</b>	<b>11.940,91</b>	<b>15.269,02</b>	<b>17.986,50</b>
Impuesto a la renta	1.698,82	2.004,82	2.627,00	3.359,18	3.957,03
<b>Utilidad neta</b>	<b>6.023,11</b>	<b>7.108,01</b>	<b>9.313,91</b>	<b>11.909,84</b>	<b>14.029,47</b>

Elaborado por: Autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 5.1.5.1.2. Balance General proyectado

Tabla 27. Balance General proyectado – Año 0

Pakal Cía. Ltda.			
Estado de Situación Inicial			
Al 1 enero 2018			
ACTIVO		PASIVO	
Corriente	<b>36.510,00</b>	Corriente	<b>0,00</b>
Efectivo y equivalente	15.289,87		
Inventario de materia prima	21.220,13		
<b>Fijo</b>	<b>3.490,00</b>		
Muebles y enseres	1.000,00	<b>PATRIMONIO</b>	<b>40.000,00</b>
Equipo de computación	700,00	Capital social	40.000,00
Horno multifunción	990,00		
Utensilios	800,00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>40.000,00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>40.000,00</b>

Elaborado por: Autores

Tabla 28.Balance General - Año 1

Pakal Cía. Ltda.			
Estado de Situación Financiera			
Al 31 de diciembre del 2018			
ACTIVO		PASIVO	
Corriente	<b>65.426,22</b>	Corriente	<b>22159,63</b>
Efectivo	18.252,37	Proveedores	19098,11
Bancos	27.393,49	Impuesto a la renta 22%	1.698,82
Inventario de materia prima	19.098,11	15% participación trabajadores	1.362,69
Inventario de artículos terminados	682,25		
<b>Fijo</b>	<b>3.057,67</b>		
Muebles y enseres	1.000,00	<b>PATRIMONIO</b>	<b>46.324,26</b>
Depreciación muebles y enseres	-100,00	Capital social	40.000,00
Equipo de computación	700,00	Reserva legal	301,16
Depreciación Equipo de computación	-233,33	Utilidad del ejercicio	6.023,11
Horno multifunción	990,00		
Depreciación Horno multifunción	-99,00		
Utensilios	800,00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>68.483,89</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>68.483,89</b>

Elaborado por: Autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Tabla 29. Balance General - Año 2**

<b>Pakal Cía. Ltda.</b> <b>Estado de Situación Financiera</b> <b>Al 31 de diciembre del 2019</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Corriente</b>	<b>70.845,26</b>	<b>Corriente</b>	<b>26007,18</b>
Efectivo	23.447,90	Proveedores	22394,21
Bancos	24.235,32	Impuesto a la renta 22%	2.004,82
Inventario de materia prima	22.394,21	15% participación trabajadores	1.608,15
Inventario de artículos terminados	767,84		
<b>Fijo</b>	<b>2.625,33</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>47.463,41</b>
Muebles y enseres	1.000,00	Capital social	40.000,00
Depreciación muebles	-200,00	Reserva legal	355,40
Equipo de computación	700,00	Utilidad del ejercicio	7.108,01
Depreciación Equipo de computación	-466,67		
Horno multifunción	990,00		
Depreciación Horno multifunción	-198,00		
Utensilios	800,00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>73.470,59</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>73.470,59</b>

Elaborado por: Autores

**Tabla 30. Balance General - Año 3**

<b>Pakal Cía. Ltda.</b> <b>Estado de Situación Financiera</b> <b>Al 31 de diciembre del 2020</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Corriente</b>	<b>76.765,63</b>	<b>Corriente</b>	<b>29179,02</b>
Efectivo	31.997,49	Proveedores	24444,80
Bancos	19.496,84	Impuesto a la renta 22%	2.627,00
Inventario de materia prima	24.444,80	15% participación trabajadores	2.107,22
Inventario de artículos terminados	826,50		
<b>Fijo</b>	<b>2.193,00</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>49.779,61</b>
Muebles y enseres	1.000,00	Capital social	40.000,00
Depreciación muebles y enseres	-300,00	Reserva legal	465,70
Equipo de computación	700,00	Utilidad del ejercicio	9313,91
Depreciación Equipo de computación	-700,00		
Horno multifunción	990,00		
Depreciación Horno multifunción	-297,00		
Utensilios	800,00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>78.958,63</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>78.958,63</b>

Elaborado por: Autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Tabla 31. Balance General - Año 4**

<b>Pakal Cía. Ltda.</b> <b>Estado de Situación Financiera</b> <b>Al 31 de diciembre del 2021</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Corriente</b>	<b>82.625,93</b>	<b>Corriente</b>	<b>32814,60</b>
Efectivo	44.456,00	Proveedores	26760,88
Bancos	10.517,38	Impuesto a la renta 22%	3.359,18
Inventario de materia prima	26.760,88	15% participación trabajadores	2.694,53
Inventario de artículos terminados	891,67		
<b>Fijo</b>	<b>2.694,00</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>52.505,33</b>
Muebles y enseres	1.000,00	Capital social	40.000,00
Depreciación muebles y enseres	-400,00	Reserva legal	595,49
Equipo de computación	700,00	Utilidad del ejercicio	11909,84
Horno multifunción	990,00		
Depreciación Horno multifunción	-396,00		
Utensilios	800,00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>85.319,93</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>85.319,92</b>

Elaborado por: Autores

**Tabla 32. Balance General - Año 5**

<b>Pakal Cía. Ltda.</b> <b>Estado de Situación Financiera</b> <b>Al 31 de diciembre del 2022</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Corriente</b>	<b>88.669,19</b>	<b>Corriente</b>	<b>36433,25</b>
Efectivo	58.404,00	Proveedores	29302,13
Inventario de materia prima	29.302,13	Impuesto a la renta 22%	3.957,03
Inventario de artículos terminados	963,06	15% participación trabajadores	3.174,09
<b>Fijo</b>	<b>2.495,00</b>		
Muebles y enseres	1.000,00	<b>PATRIMONIO</b>	<b>54.730,94</b>
Depreciación muebles y enseres	-500,00	Capital social	40.000,00
Equipo de computación	700,00	Reserva legal	701,47
Horno multifunción	990,00	Utilidad del ejercicio	14029,47
Depreciación Horno multifunción	-495,00		
Utensilios	800,00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>91.164,19</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>91.164,19</b>

Elaborado por: Autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 5.1.5.2. Evaluación de Rentabilidad

La evaluación debe considerar el valor del dinero en el tiempo, se utilizarán dos métodos importantes que son:

El valor presente neto (VPN).

La tasa interna de rendimiento (TIR).

#### 5.1.5.2.1. Flujo de caja

Tabla 33. Flujo de Caja

Flujo de Caja						
		2018	2019	2020	2021	2022
	<b>ENTRADA EFECTIVO</b>					
Ventas		<b>55.680</b>	<b>61.371</b>	<b>67.644</b>	<b>74.557</b>	<b>81.267</b>
	<b>SALIDA EFECTIVO</b>					
Pago proveedores		19.098	22.394	24.445	26.761	29.302
+ Pago obreros		8.974	9.628	10.494	11.439	12.468
+ Pago por G. Indirectos fabricación		11.730	12.068	12.516	13.004	13.536
+ Pago por G. Operación		7.476	6.646	6.200	5.456	4.872
	<b>TOTAL SALIDA EFECTIVO</b>	<b>47.278</b>	<b>50.736</b>	<b>53.654</b>	<b>56.659</b>	<b>60.178</b>
	<b>INGRESO/DEFICIT NETO</b>	<b>8.402</b>	<b>10.635</b>	<b>13.989</b>	<b>17.898</b>	<b>21.089</b>
+ Saldo inicial efectivo		15.290	18.252	23.448	31.997	44.456
= Total sobrante/(faltante)		<b>23.692</b>	<b>28.888</b>	<b>37.437</b>	<b>49.896</b>	<b>65.545</b>
- Pago préstamo		3.049	3464,08	3.936	4.471	5.080
- Intereses		2.391	1.975,80	1.504	969	360
= Saldo final efectivo		<b>18.252</b>	<b>23.448</b>	<b>31.997</b>	<b>44.456</b>	<b>60.105</b>

Elaborado por: Autores

Tabla 34 Construcción de TIR y VAN

INVERSION					
(40.000)		8.402	10.635	13.989	17.898
<b>TIR</b>		<b>19,60%</b>			
<b>VAN</b>		<b>\$ 6.664,97</b>			
<b>Tasa de descuento</b>		<b>13,91%</b>			

Elaborado por: Autores

La tasa de descuento es de 13,91% esta se tomó de la suma de la tasa activa de interés de una póliza de 400000 en un año que es de 6,5% más el riego país del 20 de noviembre del 2017 que es de 543 puntos (5,43) y más la inflación acumulada del ultimo año 1,12%.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La tasa interna de retorno (TIR) es de 19,60% siendo esta la tasa de rentabilidad anual promedio que el proyecto da por invertir en el mismo, es mayor a la tasa de descuento lo que nos indica que el proyecto de inversión será aceptado.

Al ser un indicador comparativo con otros proyectos se ha tomado en paralelo la inversión a plazo fijo y se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de \$6.664,97 lo que significa que paga lo mínimo que se requería y aporta riqueza por encima de la tasa exigida, de esta forma el VAN del proyecto de inversión analizado es positivo lo que indica que el proyecto generará ingresos para la empresa más allá del retorno del capital invertido.

#### 5.1.5.3. Análisis de los indicadores financieros

**Tabla 35 Indicadores financieros**

	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez	2,95	2,72	2,63	2,52	2,43
Prueba acida	2,06	1,83	1,76	1,68	1,60
Endeudamiento del Activo	0,32	0,35	0,37	0,38	0,40
Endeudamiento patrimonio	0,48	0,55	0,59	0,62	0,67
Endeudamiento activo fijo	15,15	18,08	22,70	19,49	21,94
Apalancamiento	1,48	1,55	1,59	1,62	1,67
Apalancamiento financiero	1,90	1,98	2,03	2,08	2,14
Rotación Activo Fijo	18,21	23,38	30,85	27,68	32,57
Rotación de Ventas	0,81	0,78	0,86	0,87	0,89
Período de medio de pago	352,41	133,19	131,90	131,01	131,61
Impacto gastos administrativo	0,10	0,09	0,09	0,08	0,08
Impacto carga financiera	0,04	0,03	0,02	0,01	0,004
Rentabilidad Neta del Activo	0,09	0,09	0,12	0,14	0,15
Margen Bruto	0,30	0,28	0,30	0,31	0,32
Margen Operacional	0,16	0,17	0,21	0,24	0,26
Margen Neto	0,11	0,12	0,14	0,16	0,17
Rentabilidad financiera	0,20	0,23	0,27	0,34	0,39
ROI	0,15	0,18	0,18	0,23	0,35
ROA	0,09	0,09	0,12	0,14	0,15



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ROE	0,30	0,36	0,47	0,60	0,70
PRI	2				

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** (Superintendencia de compañías , 2017)

- **Liquidez**

Para el año 2018 por cada \$1,00 de deuda a corto plazo, Pakal cuenta con \$2,95, para hacer frente a la misma a corto plazo, comparando con el promedio del sector “productos de panadería” que tiene \$ 2,40.

- **Apalancamiento**

Para el año 2018 se tiene \$1,48 de activos que se han conseguido por cada dólar de patrimonio, mientras que el sector obtiene \$10,74 por cada dólar de patrimonio.

- **Margen Bruto**

Para el año 2018 por cada dólar de venta, después de cubrir los costos de los bienes que se produce se obtiene 0,30 dólares y el sector obtiene 0,44 dólares.

- **ROI**

Para el año 2018, por cada dólar de inversión se obtiene 0,15 dólares mientras que en el sector se obtiene 0,16.dolares.

- **ROA**

Para el año 2018, por cada dólar invertido en el activo genero 0,09 dólares y en el sector se generó 0,08 dólares.

- **ROE**

Para el año 2018 Pakal ganará 0,30 dólares por cada dólar de capital propio mientras que el sector gana 0,45 dólares.

- **PRI**

El periodo de recuperación de la inversión será de 2 años y 14 días.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPÍTULO 6 ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

### 6.1. LÍNEA DE BASE

Tabla 36. Matriz de Construcción

<b>Proyecto</b>	MR1 en el mercado cuencano
<b>Fecha inicio</b>	05/ENE/2017
<b>Racionalidad y propósito del proyecto</b>	Se pretende completar el ejercicio que realizan las personas que hacen actividades de culturismo ofreciendo MR1 ya que es una galleta que tiene varios beneficios para su objetivo que es aumentar la masa muscular.
<b>Objetivos del proyecto</b>	<b>Objetivo general:</b> Introducir y posicionar MR1 en el mercado cuencano.  <b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Producir 24000 paquetes de MR1 en el año 2018</li><li>• Dar a conocer al mercado local a través de publicidad sobre los beneficios de consumir MR1</li><li>• Tener ventas mensuales de al menos el 2000 paquetes</li></ul>
<b>Estrategia del proyecto</b>	<b>Alcance:</b> Vender al menos al 62% de los suscritos de los 10 gimnasios elegidos como distribuidores  <b>Límites:</b> Estilos de vida y costumbres de las personas que no acepten el producto.  <b>Presupuesto:</b> Inversión \$ 40000.00

Elaborado por: Autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 6.1.1. Matriz de línea base

**Tabla 37. Matriz de línea base**

Actividad		Frecuencia	Formula	Objetivo	Meta
Producción	Unidades producidas	Mensual	$\frac{\# \text{ de unidades conforme}}{\text{total de unidades producidas}}$	Cumplir con el 93%	100%
	Capacidad máxima de los recursos humanos	Mensual	$\frac{\# \text{ de unidades producidas}}{\text{Capacidad máxima de producción por persona}}$	90% de la producción	100%
	Uso de materia prima	Mensual	$\frac{\text{Compra de materia prima}}{\text{uso de materia prima}}$	Tener un 100%	
Ventas	Utilidad en ventas	Mensual	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	Tener 38 %	44%
	Ventas a intermediarios	Mensual	$\frac{\text{Pedidos despachados}}{\text{Pedidos entregados}}$	Cumplir con un 100%	
	Pedidos perdidos		$\frac{\text{Pedidos perdidos}}{\text{Total de pedidos despachados}}$	Máximo 1%	0%
Financiero	Utilidad operacional	Anual	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	Al menos 0,6%	0,7%
	Eficiencia de ventas	Mensual	$\frac{\text{Nº de personas que compran MR1}}{\text{Nº de personas previstas que compren MR1}}$	Cumplir un 100%	

Elaborado por: Autores

Al ser un modelo de negocio se ha tomado como línea base las tres actividades más relevantes los cuales son de producción, ventas y financiero que permita tener una precedencia del modelo de negocio.

En cuanto a la producción se pretende analizar las unidades producidas la teniendo como objetivo cumplir con 24000 paquetes de galletas anules que se proyectó como venta en análisis financiero.

En las ventas se considera como objetivo el 30% de la utilidad en ventas que se ha obtenido en las proyecciones y alcanzar al menos el 44% (anexo 8) que es el promedio del sub sector “productos de panadería”.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## 6.2. INDICADORES DE IMPACTO ESPERADOS: ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

Tabla 38. Indicadores de impacto esperados.

Indicador	Ratio	Impacto/ Logro
<b>Económico</b>		
% de producción	$\frac{\text{# de unidades conforme}}{\text{total de unidades producidas}}$	Tener el 100%
% de ventas alcanzado	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	Tener 30 %
% de utilidad alcanzado	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	Al menos 16%
Impacto de inversión en investigación y desarrollo en las ventas	$\frac{\text{Ventas antes de Investigación y Desarrollo}}{\text{Ventas después de investigación y Desarrollo}}$	Al menos el 50%
Impacto de inversión en estrategias de marketing	$\frac{\text{Ventas antes de inversión}}{\text{Ventas después de la inversión}}$	Tener 20% más
<b>Social</b>		
Generación de empleo	$\frac{\text{Nº de empleos al inicio del período} - \text{Nº de empleos al final del período}}{\text{Nº de empleos al inicio del período}}$	Al segundo año aumentar un 50%
% de mano de obra capacitada por la empresa	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número total de empleados}}$	Tener 100%
<b>Ambiental</b>		
% de consumo de agua	$\frac{\text{Pago de agua primer año} - \text{ pago de agua siguiente año}}{\text{Pago de agua primer año}}$	Mantener
% de consumo de electricidad	$\frac{\text{Pago de electricidad primer año} - \text{ pago de electricidad siguiente año}}{\text{Pago de electricidad primer año}}$	Mantener
% de consumo de papel	$\frac{\text{Pago de papel primer año} - \text{ pago de papel siguiente año}}{\text{Período de tiempo}}$	Reducir el consumo de papel en áreas administrativas

Elaborado por: Autores.

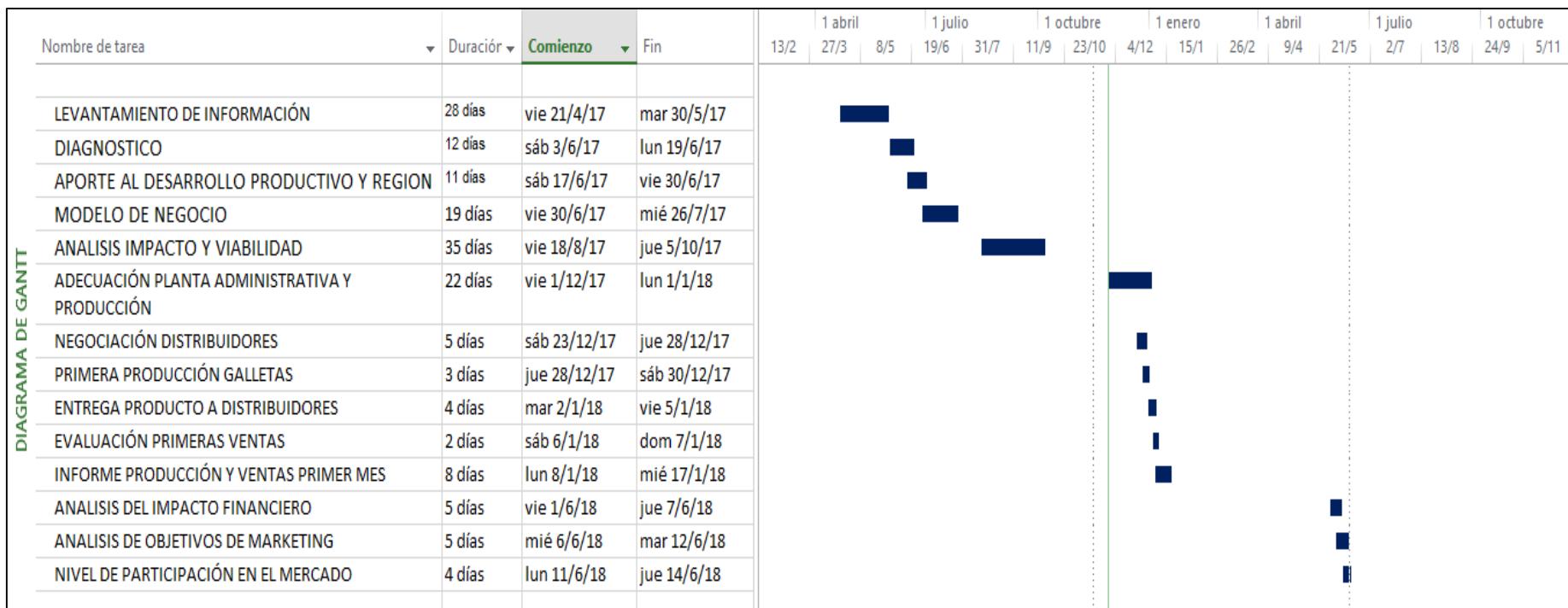
Fuente: Investigación de campo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 6.3. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Tabla 39. Plan de Monitoreo y Evaluación.



Elaborado por: Autores.

Fuente: **Investigación de campo.**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPÍTULO 7 ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO

### 7.1. RIESGOS CRÍTICOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

**Tabla 40. Riesgos críticos y medidas de mitigación**

Riesgo	Implicación	Gestión de riesgos
No llegar a producir una galleta con los estándares de calidad deseados, en cuanto a sabor y beneficios de la misma.	Al realizar la investigación se llegó a la conclusión de que el target al cual está enfocado el producto es bastante exigente en cuanto a beneficios esperados.	Se deberá trabajar con personal de gastronomía y tecnología en alimentos que puedan crear recetas agradables y beneficiosas para el target.
Sobreestimar el mercado al cual está dirigido el producto	Se puede dar el caso de que el target seleccionado no sea tan rentable como se lo aprecia en primera instancia, por lo que no se cumplirían los objetivos de ventas planteados.	Buscar nuevos consumidores que practiquen deportes similares y evaluarlos para generar un nuevo mercado.
La financiación por parte de entidades del sector financiero sea negada.	Si no se cuenta con el capital previsto, la producción de galletas tendría un retraso para que sea puesto en marcha, pues no se contaría con las instalaciones necesarias para llevarla a cabo.	Búsqueda de socios para la empresa o retrasar el proyecto un tiempo hasta tener el capital necesario para su ejecución.
Se necesite mayor producción.	Si el espacio de producción es pequeño, necesariamente se verá en la obligación de ser ampliado ya que es la parte importante de la empresa y de mayor prioridad.	Buscar apoyo con las entidades gubernamentales que ofrecen créditos para productos nacionales.
Rechazo del producto en el punto de venta	Al ser un producto que no es común en los gimnasios y no tener la percepción deseada puede ocasionar la caída del modelo.	Desde un inicio el producto tendrá manejo de merchandising visual que permita entender sus beneficios.

Elaborado por: Autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPÍTULO 8 APORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN

El objetivo de realizar el modelo de negocio fue determinar perfiles de deportistas que practican triatlón, atletismo y fisicoculturismo, obteniendo así información acerca de sus gustos, preferencias, la misma que puede ser utilizada no solo para el presente trabajo, sino para otros productos que quieran enfocarse en dichos perfiles, además de realizar un proceso de introducción y posicionamiento para las galletas de máquina en el perfil seleccionado como el más óptimo en la ciudad de Cuenca año 2017.

La harina de cebada se convierte en el principal componente de la galleta de máquina porque aporta un gran contenido nutricional, al ser una galleta rica en proteína el perfil al cual está dirigida es a las personas que realizan culturismo, es decir personas que van al gimnasio, que quieren aumentar su masa muscular, mejorando así su apariencia física, ya que en mayor proporción son los que ya consumen máquina, conocen como principal beneficio el aporte nutricional al incremento de masa muscular y estarían dispuestos a consumir la máquina de una nueva forma

Se generó ideas para la introducción y el posicionamiento mediante un análisis de marketing operativo (precio, plaza, producto, promoción), variables que permitieron determinar características y beneficios del producto que serán vendidos según el precio de acuerdo al target seleccionado, canal de distribución más óptimo para que el producto final esté disponible para el consumidor y las estrategias de comunicación a utilizar para dar a conocer el producto.

La realización del análisis financiero es un parte importante dentro del modelo de negocio, ya que se puede tener una visión más clara de lo que se va a realizar con la inversión, que será destinada para la parte administrativa y producción, así como tener presente los resultados de los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

diferentes estados financieros que permiten tomar decisiones acerca del proyecto.

Los indicadores financieros indican que con una TIR de 19,60% Y un VAN de \$6664,97; la realización del proyecto es viable, ya que estos determinan y miden el éxito del proyecto por lo que es fundamental el desarrollo de indicadores para identificar necesidades de las diferentes áreas de la empresa

La planificación y control de un proyecto toman un papel importante dentro del trabajo ya que permite evaluar su viabilidad y determinar en qué grado se ha cumplido los objetivos planteados.

La elaboración del modelo de negocio ha permitido poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera de Marketing, conocimientos que se han ido ampliando y fortaleciendo a lo largo del desarrollo del proyecto, logrando así un modelo de negocio que pueda contribuir no solo para temas académicos sino también para futuros proyectos que estén enfocados en introducir y posicionar diferentes productos en los perfiles analizados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## Bibliografía

### LIBROS

- Schiffman, L. G. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: PEARSON.
- Sainz, J. M. (2003). *El plan de marketing en la práctica* . Madrid: ESIC.
- Trout, A. R. (1992). *Posicionamiento*. Mexico: McGraw-Hill .
- Serrano, F. S. (2005). *Gestión, Dirección y estrategia de producto*. Madrid: ESIC.
- Semprini, A. (1995). El Marketing De La Marca. En A. Semprini, *El Marketing De La Marca*. Barcelona: PaidosIberica .
- Eslava, J. d. (2007). *Princing*. Madrid: ESIC.

### DOCUMENTOS

- ANFAB. (SEPTIEMBRE de 2017). <https://anfab.com/wp/>. Obtenido de <https://anfab.com/wp/>: <http://anfab.com/wp/wp-content/uploads/2015/03/Material-Educativo-Etiquetado.pdf>

### INTERNET

- Ekos. (05 de abril de 2017). <http://www.ekosnegocios.com>. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com>: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>
- INEC. (Enero de 2016). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec): [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- Líderes. (21 de Noviembre de 2016). [www.revistalideres.ec](http://www.revistalideres.ec). Obtenido de [www.revistalideres.ec](http://www.revistalideres.ec): <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-alimentos-exportacion-economia-negocios.html>