



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Negocio de Loncheras Nutritivas a Domicilio: NutriLunch**

**KATHERINE ALVAREZ ARREGUI**

Tesis de grado presentada como requisito para obtención del título de Licenciada en Administración  
de Empresas

Quito 28 de Mayo 2012

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Negocio de Loncheras Nutritivas a Domicilio: NutriLunch**

**KATHERINE ALVAREZ ARREGUI**

Magdalena Barreiro, Ph.D.  
Decana y miembro del comité de  
Trabajo final de titulación

.....

Jean Paul Pinto, Ms.  
Profesor, director y miembro del comité de  
Trabajo final de titulación

.....

Quito, 28 de Mayo 2012

©**Derechos de autor:** Según la actual Ley de Propiedad Intelectual , Art. 5:

“El derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

Inscribir el derecho de autor es opcional y si el estudiante lo decide debe inscribir los derechos de autor en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Si lo va a hacer internacionalmente debe tomar en cuenta las normas internacionales para microfilmado.

Sara Katherine Alvarez Arregui

2012

## **Agradecimientos**

## Resumen

El presente plan de negocios denominado “Negocio de Loncheras Nutritivas a Domicilio NutriLunch” desarrolla una propuesta que permite la ejecución y viabilidad de la misma en el Ecuador. Se procedió a analizar los factores del macro-entorno y su impacto en la viabilidad de la empresa, para posteriormente analizar el micro-entorno en cuanto a las barreras de entrada y de salida, así como las cinco fuerzas competitivas de Porter; lo que condujo posteriormente a la generación de una nueva propuesta de valor, bajo la figura de un océano azul. Se examinaron aspectos de mercado donde se establecieron elementos de segmentación, posicionamiento y un marketing mix que permitirá posicionar a la empresa en el mercado ecuatoriano. De igual forma se estructuró una propuesta estratégica que permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades, potencializar las fortalezas, reaccionar ante las amenazas y reducir las debilidades, en función del cumplimiento de su visión, misión, filosofía, valores, lineamientos y objetivos estratégicos. Posteriormente, se procedió a realizar un análisis financiero que permitió definir la rentabilidad y viabilidad del proyecto en base a proyecciones de ventas, análisis del VAN y del TIR en diferentes escenarios. Finalmente se logra concluir que el proyecto es viable y rentable para los accionistas ya que desarrolla una propuesta de Océano Azul que tendría un alto nivel de aceptación en el Ecuador.

## **Abstract**

The present Business plan denominated “Business of Nutritious Lunch: NutriLunch” develops a proposal that allows the execution and viability of it in Ecuador. It analyzes the factors of the macro surroundings and their impact in the viability of the company, it then analyzes the micro surroundings as far as the barriers of entrance and exit, as well as of the competitive forces; that together have been taken to determine to the proposal like a feasible project. Also aspects of the market were examined, where elements of segmentation, positioning, settled down and marketing mix were analyzed and proponed in order to allow the company to be competitive in the Ecuadorian market. Similarly a strategic proposal was structured with the objective of allowing the company to take the opportunities, to potentialise the strengths, to react before the threats and to reduce the weaknesses; therefore elements such as the mission, vision, philosophy, values, lineaments and strategic targets were established for them to be the guide for the success of the company. Additionally it was developed a financial analysis that allows defining the yield and viability of the project on the basis of projections of sales, analysis of VAN and TIR in different scenes. Finally it is concluded that the project is feasible and profitable for its shareholders, since it develops a Blue Ocean proposal that would have a high level of acceptance and development in Ecuador.

## Tabla de contenido

<b>I</b>	<b>ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO</b>	<b>2</b>
<b>1.</b>	<b>METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>2</b>
1.1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE MAYOR IMPACTO	2
1.2.	PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE MAYOR IMPACTO	2
1.3.	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	4
1.4.	ANÁLISIS POR VARIABLE	4
<b>2.</b>	<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	<b>4</b>
2.1.	INFLACIÓN	4
2.2.	SALARIO	6
<b>3.</b>	<b>FACTORES POLÍTICOS</b>	<b>7</b>
3.1.	LEY DE PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE	7
3.2.	CONSTITUCIÓN	7
3.3.	CÓDIGO PENAL	7
3.4.	ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL	7
3.5.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	8
3.6.	LEYES TRIBUTARIAS	8
<b>4.</b>	<b>FACTORES SOCIALES</b>	<b>10</b>
4.1.	INCREMENTO LABORAL DE LA MUJER	10
4.2.	TENDENCIA A LO SALUDABLE	11
4.3.	DESNUTRICIÓN	11
4.4.	MERCADO LABORAL COMPETITIVO	12
4.5.	TAMAÑOS DE LA FAMILIA	13
4.6.	ESCOLARIDAD	14
<b>5.</b>	<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>	<b>16</b>
5.1.	ANÁLISIS	16
5.2.	CONSTRUCCIÓN DEL ESPACIO MORFOLÓGICO	17
5.3.	ESCENARIO DESEADO (CAMINO DE FUTURO Y NARRACIÓN)	18
5.4.	ACCIONES QUE LA EMPRESA DEBERÍA IMPLEMENTAR PARA ALCANZAR EL ESCENARIO DESEADO	20
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE</b>	<b>20</b>
6.1.	ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA	20
6.2.	ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE SALIDA	22
6.3.	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	24
6.4.	ANÁLISIS DE LA “ESTRELLA SECTORIAL”	27
<b>7.</b>	<b>CUADRO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA</b>	<b>28</b>
7.1.	ALTERNATIVAS EXISTENTES	29
7.2.	SEGMENTOS CON FALTA DE COBERTURA	30
7.3.	FUENTES DE VALOR	30
<b>8.</b>	<b>PERFIL ESTRATÉGICO PARA LA GENERACIÓN DE UN OCÉANO AZUL</b>	<b>31</b>
8.1.	METODOLOGÍA	31
8.2.	MATRIZ ERIC	31
8.3.	6 VIAS DE EXPLORACION	32
8.4.	ESCALAS DEL FUTURO	33
8.5.	DEFENSA DEL PROYECTO	34
<b>II</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	<b>35</b>
<b>1.</b>	<b>CONTEXTUALIZACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD</b>	<b>35</b>
1.1.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE DEFINICIÓN E INVESTIGACIÓN	37
1.2.	IDENTIFICACIÓN DE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN	38

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
1.4. NECESIDADES DE INFORMACIÓN	39
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>41</b>
2.1. FUENTES DE INFORMACIÓN	41
<b>3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b>	<b>42</b>
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	42
3.2. INFORME DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	44
LA METDOLÓGÍA UTILIZADA PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SE DETALLA EN EL ANEXO 4.	45
3.3. INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS	45
3.4. INTERPRETACIÓN DE LA SESIÓN DE GRUPO	49
3.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	55
<b>4. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA</b>	<b>58</b>
4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	58
-ENCUESTAS	58
4.2. INFORME DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	59
4.3. INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS	60
4.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	69
<b>5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>70</b>
<b><u>III LA EMPRESA</u></b>	<b><u>71</u></b>
<b>1. ESCENARIO FUTURO DEL NEGOCIO AL 2017</b>	<b>71</b>
<b>2. VISIÓN</b>	<b>71</b>
<b>3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>72</b>
<b>4. MISIÓN</b>	<b>72</b>
<b>5. FILOSOFÍA</b>	<b>72</b>
<b>6. VALORES</b>	<b>73</b>
6.1. ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE	73
6.2. BÚSQUEDA CONTINUA DE LA EXCELENCIA	73
6.3. TRANSPARENCIA	73
6.4. RESPONSABILIDAD	73
6.5. TRABAJO EN EQUIPO	74
<b>7. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>	<b>74</b>
7.1. ÁRBOL DE COMPETENCIAS	74
7.2. METODOLOGÍA	74
7.3. ÁRBOL DE COMPETENCIAS	76
7.4. ORGANIGRAMA	77
<b>8. POLÍTICAS</b>	<b>79</b>
8.1. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	79
8.2. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	80
8.3. POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	80
8.4. POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN	81
<b>9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>82</b>
<b>10. METAS E INDICADORES</b>	<b>83</b>
<b><u>IV PLAN DE MARKETING</u></b>	<b><u>86</u></b>
<b>1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>86</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>88</b>
2.1. OBJETIVO DE VENTAS	88
2.2. OBJETIVO DE RECORDACIÓN	88
2.3. OBJETIVO DE SATISFACCIÓN	88
2.4. OBJETIVO DE DISTRIBUCIÓN	88
2.5. OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO	88
2.6. OBJETIVO DE INNOVACIÓN	89

<b>3. SEGMENTACION</b>	<b>89</b>
<b>4. POSICIONAMIENTO</b>	<b>91</b>
4.1. ANÁLISIS DEL TRIÁNGULO DE ORO DE POSICIONAMIENTO:	92
4.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	93
4.3. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA NUTRI LUNCH:	93
<b>5. MARKETING MIX</b>	<b>94</b>
5.1. ESQUEMA MARKETING MIX	95
5.2. PRODUCTO	95
5.3. MARCA	97
5.4. PRECIO	101
5.5. DISTRIBUCIÓN	105
5.6. COMUNICACIÓN	107
<b>6. MARKETING RELACIONAL</b>	<b>110</b>
<b><u>V EVALUACIÓN FINANCIERA</u></b>	<b><u>111</u></b>
1. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN:	111
2. ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN TOTAL:	111
3. PROYECCIÓN TOTAL DE VENTAS	115
4. ESTADOS DE FUENTES Y USOS DE FONDOS, Y PUNTO DE EQUILIBRIO	116
5. EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA	118
6. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	119
7. ESTADOS DE RESULTADOS	120
7.1. ESCENARIO POSITIVO:	121
7.2. ESCENARIO NEGATIVO:	121
7.3. ESCENARIO ESPERADO:	122
<b><u>VI ANEXOS</u></b>	<b><u>124</u></b>
METODOLOGÍA DE LA MATRIZ EFE	124
METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	127
<b><u>VII BIBLIOGRAFIA</u></b>	<b><u>136</u></b>

## Lista de Figuras

Figura 1: Inflación al productor. Fuente: IEC, Ecuador en Cifras .....	4
Figura 2: Inflación Ecuador. Fuente: INEC, Ecuador en Cifras.....	5
Figura 3: Salarios Promedios Reales. Fuente: INEC, Ecuador en Cifras.....	6
Figura 4: Cumplimiento de Recaudación. Fuente: SRI.....	9
Figura 5: Recaudación Total. Fuente: INEC, SRI.....	9
Figura 6: Tasa de participación de las mujeres en la actividad económica. Fuente INEC, CEPAL .....	10
Figura 7. Tasa de participación económica en el sector urbano. Fuente: INEC, CEPAL.....	10
Figura 8: Población y tasas de crecimiento. Fuente: INEC, COV 2010 .....	13
Figura 9: Promedio de Hijos por hogar. Fuente: INEC, COV 2010 .....	14
Figura 10: Condición de Alfabetismo. Fuente: INEC, COV 2001.....	14
Figura 11: Condición de Alfabetismo. Fuente: INEC, COV 2001.....	15
Figura 12: Condición de Alfabetismo. Fuente: INEC, Encuesta de Empleo, Desempleo, Desempleo y Subempleo (EMDU).....	15
Figura 13: Importancia/Capacidad de Respuesta. Elaborado por la autora.....	16
Figura 13: Espacio Morfológico. Elaborado por la Autora .....	17
Figura 14: Escenario 1. Elaborado por la Autora .....	18
Figura 15. Matriz Riesgo-Rentabilidad. Elaborado por la Autora .....	23
Figura 16: Fuerzas Competitivas de Porter. Elaborado por la Autora .....	24
Figura 17: Estrella Sectorial. Elaborado por la Autora .....	27
Figura 18: Cuadro Estratégico de la Industria. Elaborado por la Autora .....	29
Figura 19: Cuadro Estratégico. Elaborado por la Autora .....	30
Figura 20. Propuesta Océano Azul. Elaborado por la Autora. ....	32
Figura 21: 6 Vías de Elaboración. Elaborado por la Autora .....	33
Figura 22: Análisis de Escenarios y Propuesta de Océano Azul. Elaborado por la Autora ....	34
Figura 23: Secuencia Estratégica. Elaborado por la Autora.....	34
Figura 24. Pregunta 1. Elaborado por la Autora.....	61
Figura 25. Pregunta 2. Elaborado por la Autora.....	61
Figura 26. Pregunta 3. Elaborado por la Autora.....	62
Figura 27. Pregunta 4. Elaborado por la Autora.....	62
Figura 28. Pregunta 5. Elaborado por la Autora.....	63
Figura 29: Pregunta 6. Elaborado por la Autora.....	63
Figura 30: Pregunta 7. Elaborado por la Autora.....	64
Figura 31: Pregunta 8. Elaborado por la Autora.....	65
Figura 32: Pregunta 9. Elaborado por la Autora.....	65
Figura 33: Pregunta 10. Elaborado por la Autora.....	66
Figura 34: Pregunta 11. Elaborado por la Autora.....	66
Figura 35: Pregunta 12. Elaborado por la Autora.....	67
Figura 36: Pregunta 13. Elaborado por la Autora.....	67
Figura 37: Pregunta 14. Elaborado por la Autora.....	68
Figura 38: Pregunta 15. Elaborado por la Autora.....	68
Figura 39: Árbol de Competencias. Elaborado por la Autora .....	76
Figura 40: Organigrama de NutriLunch. Elaborado por la Autora .....	77
-Objetivo 1: Desarrollar una red de sucursales en Quito y Guayaquil	
<b>Figura 41: Objetivo 1. Elaborado por la Autora .....</b>	<b>83</b>
Figura 42: Objetivo 2. Elaborado por la Autora.....	84
Figura 43: Objetivo 3. Elaborado por la Autora.....	84
Figura 44: Objetivo 3. Elaborado por la Autora.....	85

Figura 45: Triángulo de Posicionamiento. Elaborado por la Autora.....	91
Figura 46: Marketing Mix. Elaborado por la Autora .....	95
Figura 47: Logotipo NutriLunch. ....	98
Figura 48: Factores que Influyen en el precio. Elaborado por la Autora .....	102
Figura 49: Distribución. Elaborado por la Autora.....	105
Figura 50: Punto de Equilibrio. Elaborado por la Autora .....	118
Figura 52: Escenario 2. Elaborado por la Autora .....	126

## **Lista de Tablas**

Tabla 1: Escala de Calificación. Elaborado por la Autora .....	2
Tabla 2: Variables del Macroambiente. Elaborado por la Autora.....	3
Tabla 3: Nivel de Prioridad. Elaborado por la Autora.....	17
Tabla 3: Barreras de Entrada .....	22
Tabla 4. Barreras de Salida. Elaborado por la Autora.....	23
Tabla 5: Rivalidad entre Competidores Existentes. Elaborado por la Autora.....	25
Tabla 6: Amenaza de nuevos competidores. Elaborado por la Autora .....	25
Tabla 7: Poder de Negociación de los Clientes. Elaborado por la Autora .....	26
Tabla 8: Poder de Negociación de los Proveedores. Elaborado por la Autora.....	26
Tabla 9: Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos. Elaborado por la Autora.....	26
Tabla 10: Actores de la Intensidad Competitiva. Elaborado por la autora.....	27
Tabla 11: Resultados. Elaborado por la Autora.....	28
Tabla 12: Intensidad Competitiva del Sector. Elaborado por la Autora.....	28
Tabla 13: Variables de la Industria. Elaborado por la Autora .....	28
Tabla 14: Preguntas e Hipótesis de Investigación. Elaborado por la Autora .....	38
Tabla 15: Oportunidades y amenazas del mercado. Elaborado por la Autora .....	46
Tabla 16: Fortalezas y Debilidades de los competidores de la industria. Elaborado por la Autora.....	46
Tabla 17: Generación del Océano Azul. Elaborado por la Autora.....	47
Tabla 18: Influencia en los consumidores. Elaborado por la Autora .....	48
Tabla 19: Negocio Ideal. Elaborado por la Autora.....	49
Tabla 20: Loncheras Nutritivas. Elaborado por la Autora.....	50
Tabla 21: Razones de importancia. Elaborado por la Autora.....	51
Tabla 22: Aspectos que resaltan el concepto. Elaborado por la Autora .....	51
Tabla 23: Aspectos que influyen la compra. Elaborado por la Autora.....	52
Tabla 24: Puntos débiles de la Propuesta. Elaborado por la Autora .....	53
Tabla 25: Aspectos de importancia de la propuesta. Elaborado por la Autora .....	53
Tabla 26: Propuesta de Valor .....	54
Tabla 27: Aceptación o Rechazo. Elaborado por la Autora .....	55
Tabla 28: Factibilidad. Elaborado por la Autora .....	55
Tabla 29: Objetivo 1. Elaborado por la Autora .....	82
Tabla 30: Objetivo 2. Elaborado por la Autora .....	82
Tabla 31: Objetivo 3. Elaborado por la Autora .....	82
Tabla 32: Objetivo 4. Elaborado por la Autora .....	83
Tabla 33: Influencia en la elección de los alimentos. Elaborado por la Autora.....	91
Tabla 34: Representación de los Colores. Elaborado por la Autora.....	98
Tabla 35: Interacción con los clientes. Elaborado por la Autora.....	101
Tabla 37: Precios para la lonchera nutritiva. Elaborado por la Autora .....	103
Tabla 37: Escala de Distribución. Elaborado por la Autora.....	106
Tabla 38: Financiamiento de la inversión. Elaborado por la Autora.....	111
Tabla 39: Estructura de la Inversión. Elaborado por la Autora .....	113
Tabla 40: Gastos Generales Anuales. Elaborado por la Autora .....	114
Tabla 41: Nómina del personal. Elaborado por la Autora.....	114
Tabla 42: Costos Directos. Elaborado por la Autora.....	115
Tabla 43: Proyección de Ventas. Elaborado por la Autora .....	116
Tabla 44: Estado de Fuentes y Usos. Elaborado por la Autora.....	116
Tabla 45: Flujo de Efectivo. Elaborado por la Autora .....	117
Tabla 46: Punto de Equilibrio. Elaborado por la Autora.....	117

Tabla 48: Estado de Situación Actual. Elaborado por la Autora.....	120
Tabla 49: Proyección de Ventas y Estado de Resultados escenario positivo. Elaborado por la Autora.....	121
Tabla 50: Proyección de Ventas y Estado de Resultados escenario negativo. Elaborado por la Autora.....	121
Tabla 51: Proyección de Ventas y Estado de Resultados escenario esperado. Elaborado por la Autora.....	122
Tabla 52: Matriz EFE. Elaborado por la Autora. ....	125

## I ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### 1. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO<sup>1</sup>

Con la finalidad de determinar los factores del macro-ambiente que afectan a la empresa dentro de la industria de alimentos y priorizar a los mismo para efectos de entender la repercusión de los mismo, se utilizará la metodología detallada a continuación.

#### 1.1. Identificación de las variables de mayor impacto

En la primera etapa se procederá a definir los factores externos que tienen relación con la empresa tanto de orden económico, político, tecnológico, ambiental, social, y legal; y que podrán afectar el rendimiento y factibilidad del proyecto a corto, mediano y largo plazo.

#### 1.2. Priorización y Selección de las variables de mayor impacto

A partir de las 31 variables previamente identificadas (Figura 1) se procederá a calificar a las mismas de acuerdo a tres criterios: el de la autora y dos expertos en el área de alimentos. Cada involucrado tendrá que distribuir 15 puntos entre la lista de variables, este número se obtuvo de redondear a la decena más cerca el número de variables, 31, y dividirlo para 2, dando 15 puntos. La escala de calificación es la siguiente:

0	El factor no tendría influencia.
1	El factor tendría una influencia muy débil.
2	El factor tendría una influencia media.
3	El factor tendría una influencia media.
4	El factor tendría una influencia fuerte.
5	El factor tendría una influencia muy fuerte

**Tabla 1: Escala de Calificación. Elaborado por la Autora**

<sup>1</sup> Apuntes de Trabajo de Titulación , Jean Paul Pinto, D2L

Las calificaciones se fundamentan en el conocimiento técnico de los encuestados con respecto al tema, al mercado y la industria. Por lo que se entrevistó a 2 personas que tienen relación con el mercado de alimentos, el dueño de un restaurante y un chef especializado.

Una vez obtenidas las calificaciones, se procederá a la calificación total de cada variable. Por lo que se sumará de forma horizontal las ponderaciones emitidas, las cuales en conjunto deberán sumar 45 puntos. A continuación se procederá a ordenar a las variables de mayor a menor de acuerdo a la calificación final. De esta forma se observa la importancia de cada una de las variables en el futuro negocio.

Finalmente se procede a ponderar cada una de las variables, por lo que se divide cada calificación final para el promedio de la suma de todas las calificaciones que es 1,45 puntos. De esta forma aquellas que tengan un valor mayor a 1 serán sujeción de una búsqueda, información y análisis., mientras que las menores a 1 no se considerarán.

VARIABLES DEL MACROAMBIENTE	1	2	3	TOTAL	INCIDENCIA
Desnutrición	3	1	2	6	4,13
Tendencia a una vida saludable	2	2	1	5	3,44
Incorporación laboral de la mujer	1	2	2	5	3,44
Inflacion	2	1	1	4	2,76
Ley Tributaria	2	2	0	4	2,76
Salario	1	1	1	3	2,07
Escolaridad	1	1	1	3	2,07
Tamaño de Familia	1	1	1	3	2,07
Leyes de protección del medio ambiente	1	0	2	3	2,07
Mercado Laboral Competitivo	1	0	2	3	2,07
Canasta Basica familiar	0	1	0	1	0,69
Índice de precios al consumidor	0	1	0	1	0,69
Tasa de crecimiento	0	1	0	1	0,69
Marco Legal	0	0	1	1	0,69
Procesos de Producción	0	1	0	1	0,69
Programas de desarrollo agrícola	0	0	1	1	0,69
PIB per capita	0	0	0	0	0,00
Crisis Internacional	0	0	0	0	0,00
Piramide poblacional	0	0	0	0	0,00
Clases sociales	0	0	0	0	0,00
Obesidad	0	0	0	0	0,00
Tasa de Interés	0	0	0	0	0,00
Tendencias a lo light	0	0	0	0	0,00
Economías de escala	0	0	0	0	0,00
Preferencia por lo extranjero	0	0	0	0	0,00
Aranceles	0	0	0	0	0,00
Riesgo País	0	0	0	0	0,00
Seguridad Financiera	0	0	0	0	0,00
Corrupción y Huelgas	0	0	0	0	0,00
Redes sociales	0	0	0	0	0,00
Nuevos materiales	0	0	0	0	0,00
			PROMEDIO	1,4516	

Tabla 2: Variables del Macroambiente. Elaborado por la Autora

### 1.3. Búsqueda de Información

Se procederá a consultar fuentes bibliográficas y secundarias para poder recaudar mayor información acerca de las variables de mayor incidencia y proceder a realizar un análisis y determinar si son oportunidades o amenazas. Se utilizará fuentes como el INEC, el Banco Central del Ecuador, UNESCO, entre otras base de datos y páginas informativas.

### 1.4. Análisis por variable

Se procede a realizar la investigación y análisis previamente mencionado para cada variable priorizada, detallado a continuación.

## 2. FACTORES ECONÓMICOS

### 2.1. Inflación

#### 2.1.a. Inflación al Productor

La inflación al productor es el incremento sostenido de los precios, se mide a través del IPP, que es la medida del nivel general de precios en el sector productivo del Ecuador. Estos índices tienen un comportamiento inestable y volátil con variación máximas de hasta un 3.5% en periodos mensuales. Por otro lado se muestra como no existe relación alguna entre los valores de los mismos periodos de forma anual (Figura 1). Esto se debe a la inestabilidad de los precios de la materia prima, materiales intermedios, y materiales terminados para los sectores productivos del país.

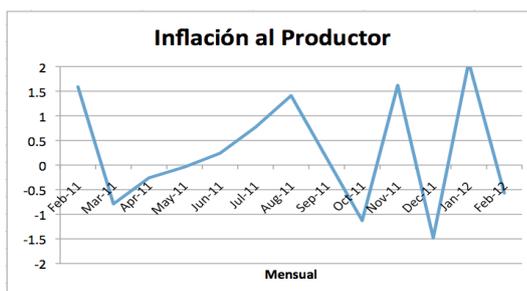


Figura 1: Inflación al productor. Fuente: IEC, Ecuador en Cifras

La inflación al productor representa una amenaza latente en el sector de alimentos, puesto que la materia prima al provenir de mercados mayoristas refleja una variación volátil en cuanto a los costos en los que se incurrirá mensualmente; puesto que no existe un acuerdo de compra por adelantado con los proveedores en donde se fije un precio determinado para los alimentos necesarios. Como consecuencia los costos totales finales tendrán un margen de variación, afectando el margen de ganancia para cada periodo de forma positiva o negativa.

### 2.1.b. Inflación al consumidor

La inflación al consumidor es el incremento sostenido de los precios al consumidor (IPC). Se basa en bienes y servicios consumidos por las familias y representa la variación de los precios tomando como referencia a una canasta básica. Según datos del Banco Central del Ecuador los niveles de inflación en el año 2011 ha sido de los segundos más altos en los últimos 9 años (Figura 2). En las cifras económicas del INEC las bebidas no alcohólicas y los alimentos representan la incidencia más alta en el crecimiento de la inflación. Con una inflación de este segmento en febrero del 2012 del 1,01%; las bebidas y alimentos representan un 37,84% del IPC<sup>2</sup>. Esta incidencia se debe a que dichos productos son sensibles a fenómenos climatológicos y variaciones estacionales de producción.

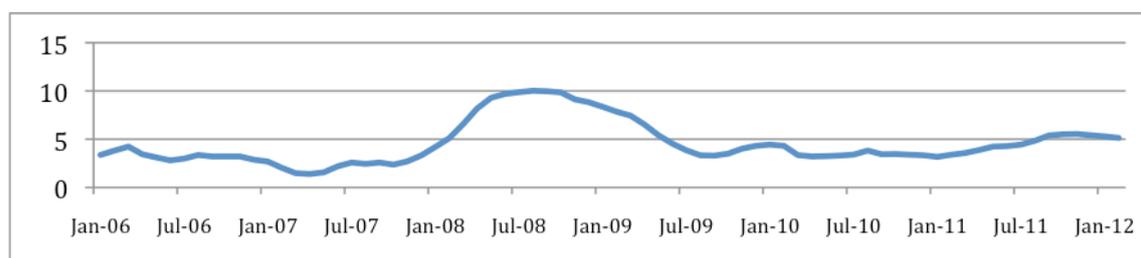


Figura 2: Inflación Ecuador. Fuente: INEC, Ecuador en Cifras

La inflación al consumidor representa las variaciones del precio al final de la cadena de producción hasta el consumidor final, por lo que de acuerdo a la tendencia que se ha tenido

<sup>2</sup> INEC. <[http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/main.html?TB\\_iframe=true&height=530&width=1100](http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/main.html?TB_iframe=true&height=530&width=1100)> MARZO 2012

los últimos años representa una amenaza. Esto se refleja directamente en la variación de precios que debido a los acontecimientos climatológicos son consecuencia de un incremento de los costos de la materia prima refiriéndose así a frutas, verduras, y carnes.

## 2.2. Salario

### 2.2.a. Salario Promedio Real

La remuneración en promedio recibida que refleja el poder adquisitivo, se denomina Salario Promedio Real. En el caso del Ecuador se puede observar como hasta Diciembre del año 2011 los salarios muestran una tendencia decreciente, a excepción del pico encontrado en el mes de Agosto (Figura 3). En el 2012 el nivel promedio se eleva a partir de Febrero a \$150 en relación al año pasado con un salario de \$142. De forma implícita se observa una tendencia decreciente puesto que el salario en Marzo 2012 se reduce a \$149.

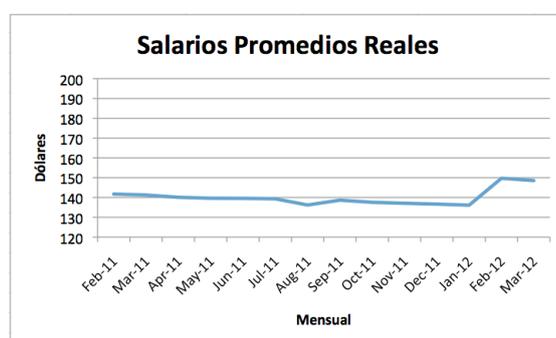


Figura 3: Salarios Promedios Reales. Fuente: INEC, Ecuador en Cifras

El salario promedio real tiene una tendencia decreciente esperada para el 2012 como se ha visto en los años pasados lo que se debe al incremento de la tasa de inflación esperada, por lo que el poder adquisitivo que se ha dado en promedio no representa una potencial posibilidad de un incremento en el estilo de vida y una tendencia a un mayor gasto, por lo que no se propiciará una expansión en el sistema económico y por ende mejor ambiente para la empresa.

### **3. FACTORES POLÍTICOS**

#### **3.1. Ley de Protección al Medio Ambiente**

La Ley de protección se divide en 4 aspectos principales:

#### **3.2. Constitución**

La Constitución política del estado Ecuatoriano ampara el derecho y respeto hacia la naturaleza en el capítulo 7. Específicamente:

“Art. 71.- Se establece que toda persona, comunidad, pueblo o nacionalidad podrá exigir el cumplimiento de esos derechos.”<sup>3</sup>

“Art. 83.- Define como deber de los ciudadanos respetar los derechos de la Pacha Mama”<sup>4</sup>

#### **3.3. Código Penal**

El Código Penal Ecuatoriano regula las acciones hacia la naturaleza y el medio ambiente en el Capítulo X. Específicamente:

“Art. 473.- ...a quien, fuera de los casos permitidos por la ley, produzca, introduzca, deposite, comercialice, tenga en posesión, o use desechos tóxicos peligrosos, sustancias radioactivas, u otras similares que por sus características constituyan peligro para la salud humana o degraden y contaminen el medio ambiente” con una sanción de dos a cuatro años de prisión.<sup>5</sup>

#### **3.4. Análisis de impacto ambiental**

Previo a la ejecución de un proyecto se debe realizar un análisis o estudio del impacto ambiental (EIA) con la finalidad de prever las condiciones que la puesta en marcha del proyecto generará en la salud ambiental, la integridad referente a los ecosistemas y al

---

<sup>3</sup> La gestión ambiental, no es solo obligación moral sino también legal. Quito, 14 de Marzo 2011.

<<http://www.burodeanalis.com/2011/03/14/la-gestion-ambiental-no-es-solo-obligacion-moral-sino-tambien-legal/>> Marzo 2012.

<sup>4</sup> La gestión ambiental, no es solo obligación moral sino también legal. Quito, 14 de Marzo 2011.

<<http://www.burodeanalis.com/2011/03/14/la-gestion-ambiental-no-es-solo-obligacion-moral-sino-tambien-legal/>> Marzo 2012.

<sup>5</sup> La gestión ambiental, no es solo obligación moral sino también legal. Quito, 14 de Marzo 2011.

<<http://www.burodeanalis.com/2011/03/14/la-gestion-ambiental-no-es-solo-obligacion-moral-sino-tambien-legal/>> Marzo 2012.

cumplimiento de los servicios ambientales requeridos. Los aspectos a analizarse son materiales a ser usados, procedimientos, trabajos de mantenimiento, equipos y tecnologías a utilizar, insumos, manejo de desechos, efluentes industriales, emisión de gases. En base a los resultados se define la factibilidad o paralización del proyecto.

### **3.5. Responsabilidad Social Empresarial**

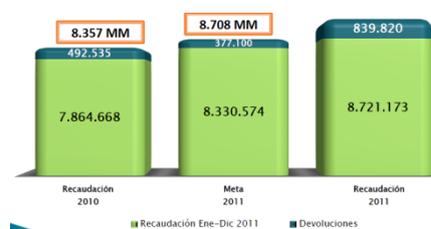
Todas las empresas deben cumplir con tres obligaciones de carácter social: económico, social y ambiental. Referente al tercer punto se puede valorar la responsabilidad en base a varios aspectos. La calidad tanto de producto como del proceso son esenciales para un cuidado ambiental, por lo que la utilización de normas de calidad como las garantizan los niveles adecuados para el cumplimiento de las leyes de protección.

Se puede concluir que las regulaciones ambientales constituyen una oportunidad para la empresa, puesto que debido al principio de uso de materiales reciclables, las buenas prácticas de calidad ambiental y desechos, la mínima utilización de plásticos y la no venta de productos industrializados promulga una conciencia ambiental fomentando el consumo de comida orgánica y nutritiva que desde el inicio de su cadena productiva no propicia el uso de químicos para el tratamiento que pueden ser perjudiciales para el medio ambiente además de un buen uso de suelo.

### **3.6. Leyes Tributarias**

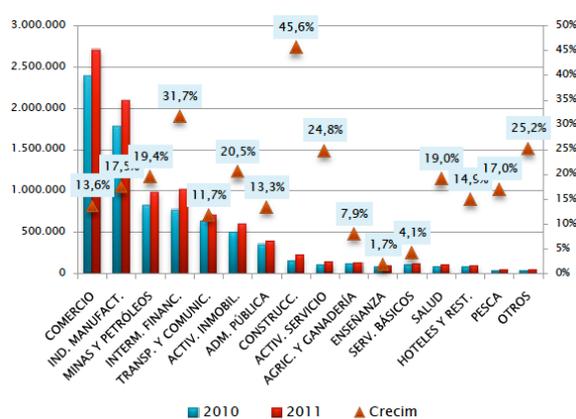
Las estadísticas del Servicio de Rentas internas del Ecuador (SRI), cuenta con un total de recaudación de 8.721.173 dólares para el año 2011. Entre el 2010 y 2011 hubo un crecimiento de \$856.505 dólares como consecuencia de una tendencia creciente de la recaudación de impuestos. Este comportamiento se debe al aumento de la tasa impositiva a ciertos sectores. Dentro de los impuestos directos están: impuestos a ingresos extraordinarios, impuestos a los vehículos motorizados, salida de divisas, activos en el

exterior, regalías y patentes. Y los impuestos indirectos provenientes del impuesto al valor agregado de operaciones internas, IVA a las importaciones, impuestos a consumos especiales, ICE de operaciones internas e ICE de importaciones<sup>6</sup>.



**Figura 4: Cumplimiento de Recaudación. Fuente: SRI**

Los restaurantes y hoteles representan 14.9% del total de la recaudación de impuestos. Esto significa que en un aumento de ellos los insumos para los restaurantes, los alimentos sufren de un aumento de precios por ende la adquisición de los mismos se limita.



**Figura 5: Recaudación Total. Fuente: INEC, SRI**

Para el presente plan de negocios, las leyes tributarias presentan una amenaza ya que todo el sector (Hoteles y Restaurantes) deben cubrir con el aumento de la tasa impositiva de manera que los precios suben puesto que las empresas distribuyen dicha carga en los consumidores y su propio sistema financiero, provocando una margen de utilidad menor y reduciendo el nivel de competitividad en el mercado debido al alza de precios.

<sup>6</sup> SRI. Informe anual de recaudación de impuestos. <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion>.

## 4. FACTORES SOCIALES

### 4.1. Incremento Laboral de la Mujer

El impulso económico por parte de las mujeres en el sistema laboral ha tenido una tendencia creciente durante las últimas décadas (Figura 6). Es así como se pronostica un crecimiento del 21% en la tasa de mujeres activamente económicas, llegando al 2050 a un total del 70,1% de mujeres que laboran.<sup>7</sup>

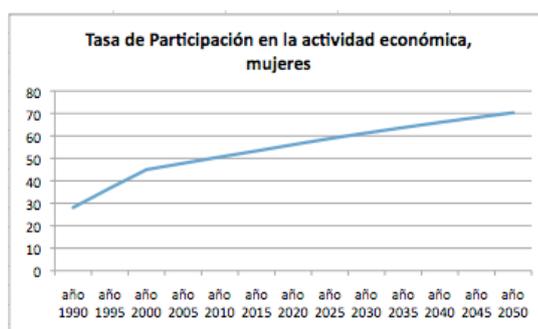


Figura 6: Tasa de participación de las mujeres en la actividad económica. Fuente INEC, CEPAL

En cuanto a la participación por géneros se puede observar como la brecha existente entre el género masculino y femenino se ha reducido significativamente, esto como consecuencia de factores como la apertura de plazas de trabajo y oportunidades para las mujeres, mayor aceptación social e igualdad de géneros, mayor necesidad de ingresos económicos en el núcleo familiar, incremento en el índice de madres solteras, entro otros.

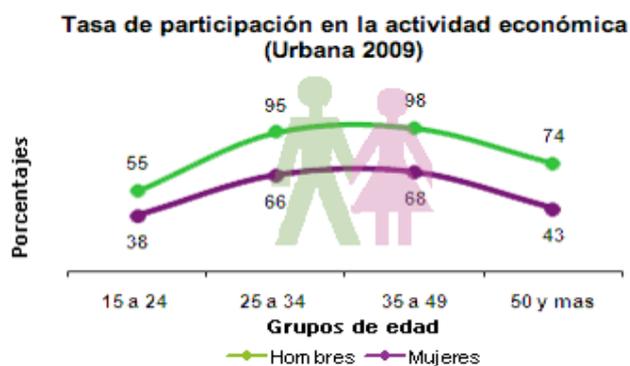


Figura 7. Tasa de participación económica en el sector urbano. Fuente: INEC, CEPAL

<sup>7</sup> CEPAL. <[http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/2/35102/EstSoc122-12-\\_07-G-ES.pdf](http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/2/35102/EstSoc122-12-_07-G-ES.pdf)>

El incremento de mujeres activas laboralmente constituye una oportunidad para la empresa puesto que este nuevo estilo de vida impulsa a las madres de familia a adquirir productos que reemplacen sus obligaciones en el hogar debido a la falta de tiempo o apretados horarios de trabajo.

## **4.2. Tendencia a lo Saludable**

### **4.2.a. Tendencia a productos orgánicos, frescos y naturales**

Las tendencias mundiales en la alimentación demuestran un crecimiento en pro de una alimentación más sana, nutritiva y orgánica. Por lo que los consumidores no buscan únicamente productos con un exquisito sabor, sino que añaden a sus exigencias un valor nutricional alto que sea beneficioso para la salud. Estas variaciones en los patrones alimenticios de los consumidores provén de una amplia gama de oportunidades para la empresa “NutriLunch” puesto que el producto brindado satisface las exigencias de los consumidores, en este caso padres de familia, y además las exigencias de los niños en cuanto a sabor.

## **4.3. Desnutrición**

En el Ecuador según los datos aportados por el gobierno, 26,0 % de los niños menores de 5 años sufren de desnutrición crónica. Un 6,35 % de ese total, la tiene extrema. La situación se agrava en las zonas rurales, donde alcanza al 35,7% de los niños menores de edad, y es aún más crítica entre los niños indígenas, con índices de más del 40%<sup>8</sup>. Por otro lado la incidencia de la desnutrición se agrava debido a la correlación entre los ingresos y la

---

<sup>8</sup> El Universo, Ecuador, 4º en desnutrición en A. Latina. Guayaquil-Ecuador. Viernes 23 enero del 2009<<http://www.eluniverso.com/2009/01/23/1/1384/ECAE7F31B53442849F59114237AAE0C9.html>>, Marzo del 2012.

pobreza, es decir, en los hogares clasificados como pobres, el nivel promedio de desnutrición crónica es del 27,6% y la desnutrición crónica extrema es del 8,1%; mientras que para hogares no pobres las cifras son de 16,15% y 2,8% respectivamente. La tendencia de desnutrición incremento un 2% en el 2006 para el segmento medio-alto. Para el presente plan de negocios se ha considerado los niveles de desnutrición en los hogares clasificados como no pobres, en donde existe un nivel considerablemente preocupante ya que refleja factores como malos hábitos alimenticios o falta de información nutricional tanto en niños como en adolescentes. La desnutrición crónica en las provincias de la sierra, hoy en día es más alta que el promedio nacional de hace 20 años<sup>9</sup>.

Estas estadísticas muestran una oportunidad para el presente plan de negocios ya que el servicio de loncheras nutritivas presenta una atención integral con programas y proyectos que cubren las distintas dimensiones de los factores causantes de la desnutrición en los hogares catalogados como no pobres.

#### **4.4. Mercado Laboral Competitivo**

Los hábitos alimenticios provienen de los hogares, es por esta razón que la competencia directa para el servicio de loncheras nutritivas son los hábitos de consumo de alimentos de los padres. Otra forma de competencia directa para el presente plan de negocios constituyen los bares de las instituciones educativas, ya que están más cerca de los estudiantes. Debido a la falta de conocimiento sobre la nutrición en los niños; los padres de familia usan ambos recursos para la alimentación de sus hijos ya que además ellos cubren la necesidad de ahorro de tiempo, que el mundo laboral actualmente les exige.

Esto representa una amenaza para el servicio de loncheras nutritivas ya que sus los competidores directos tienen un alto posicionamiento y preferencia por parte de los

---

<sup>9</sup>Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia. Situación actual de la infancia en el Ecuador. Septiembre del 2010, <http://albimc.wordpress.com/2010/09/18/situacion-actual-de-la-infancia-en-el-ecuador/>. Marzo del 2012.

clientes, en este caso los niños, por lo que será difícil entrar en competencia con dichos servicios.

#### 4.5. Tamaños de la Familia

El crecimiento poblacional del Ecuador en las últimas décadas se ha manifestado con un aumento de 2.326.891 de personas en los últimos 9 años. Por otro lado, también se observa una disminución en la tasa de crecimiento intercensal, esto debe al nivel de migración, a la planificación familiar y al control de la natalidad<sup>10</sup>.

Cuadro 1.3 Población y tasas de Crecimiento Intercensales a nivel nacional 1950-2010



Figura 8: Población y tasas de crecimiento. Fuente: INEC, COV 2010

Tomando en cuenta las estadísticas de la tasa de crecimiento intercensal, el número promedio de personas por hogar según el censo del 2001-2010 paso de ser 4,2 a 3,8 miembros por familia lo cual representa una tendencia decreciente en la composición de los hogares en el Ecuador. El promedio de hijos por hogar según relación de parentesco con respecto al jefe de hogar representa un 1,6 según las estadísticas del 2010.

Figura 7: Promedio de hijos por hogar

<sup>10</sup> Cevallos, Johny. Ex-director del Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC). "Ecuador tiene 12.090.804 habitantes". El universo. Viernes 19 de Abril del 2002 <http://www.eluniverso.com/2002/04/19/0001/9/9BD35E9F48984130A30375CCF323D6C6.html> Quito, Marzo 2012.

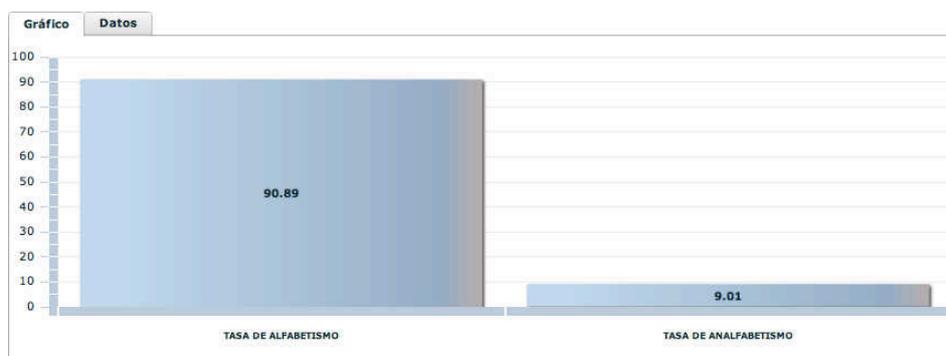


**Figura 9: Promedio de Hijos por hogar. Fuente: INEC, COV 2010**

Cada vez la población en el sector urbano experimenta una tendencia creciente, esto se debe a la migración de las personas de las zonas rurales a las zonas urbanas ya que es de vital importancia la accesibilidad a los servicios básicos entre ellos la educación. Al mismo tiempo la movilización de las personas del campo a la ciudad generó esta baja en las estadísticas de miembros por familia. A pesar de la accesibilidad de educación en la zona urbana, los potenciales clientes para el servicio de loncheras nutritivas, son cada vez menores. Es por esta razón que el tamaño de la familia es una amenaza ya que se experimenta una reducción del mercado potencial.

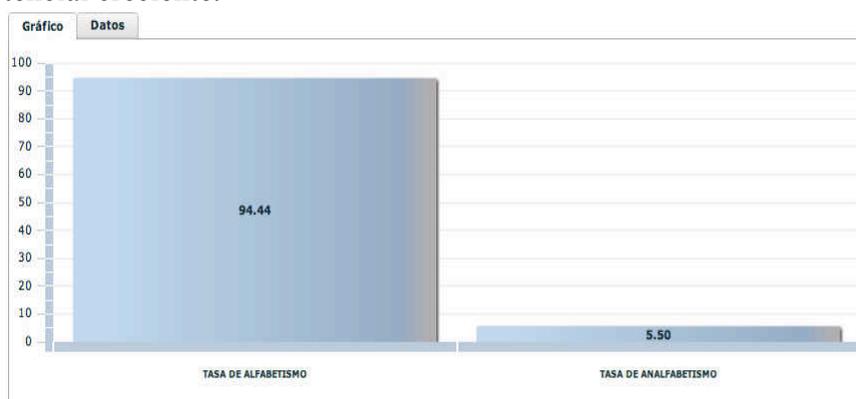
#### 4.6. Escolaridad

La condición de alfabetismo a nivel nacional representa 90,89%, esto quiere decir que el acceso a educación en Ecuador tiene una tendencia creciente. Comparando las estadísticas con los valores del 1990, el índice de alfabetización se manifestaba con un 88,30% dejando así un 11,70% de analfabetismo, valor que disminuyó 2% en las estadísticas del 2001, y en 6,20% ya para el 2003.



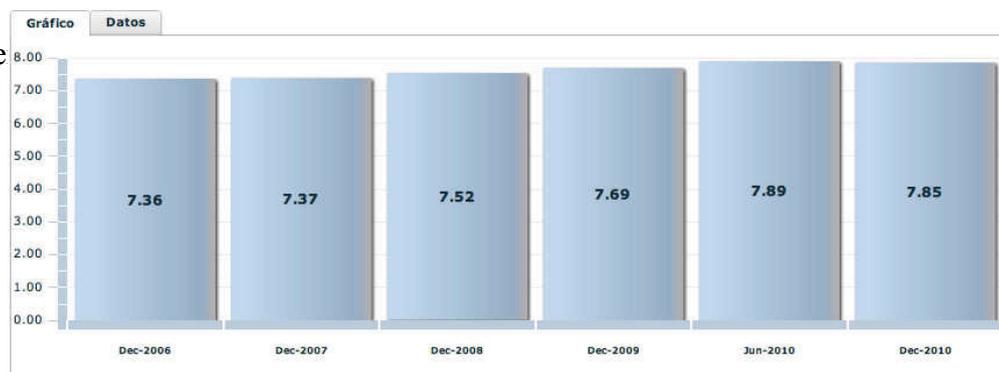
**Figura 10: Condición de Alfabetismo. Fuente: INEC, COV 2001**

Con respecto a las estadísticas a nivel provincial, específicamente de Pichincha, el acceso a educación en el 2001 representa 94,4% (gráfico 2). La tendencia de crecimiento es muy considerable, es por esta razón que es una oportunidad para el presente plan de negocios. Considerando que los niños y adolescentes escolares son los potenciales clientes, y manteniendo un ritmo creciente de alfabetización, el servicio de loncheras nutritivas tiene un mercado potencial creciente.



**Figura 11: Condición de Alfabetismo. Fuente: INEC, COV 2001**

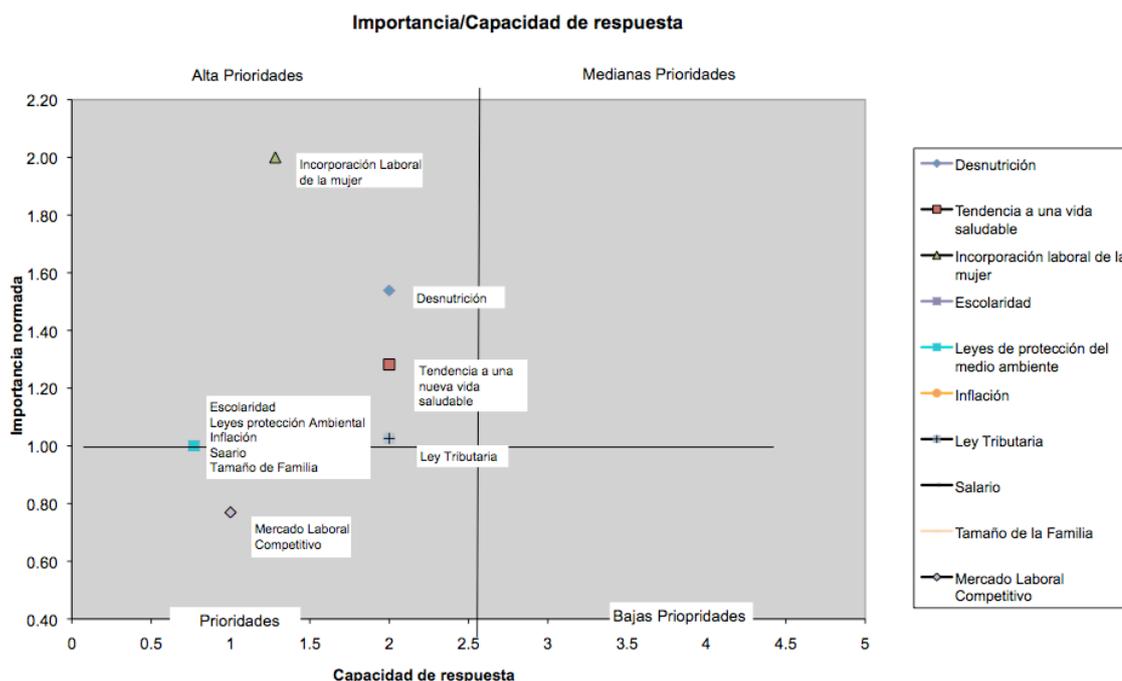
Por otro lado, considerando el factor sobre el número de años promedio de estudio en el área escolar que de acuerdo a las estadísticas del INEC es aproximadamente de 7,85 años continuos de educación. Esto representa un margen de 8 años de asistencia escolar y por ende se



**Figura 12: Condición de Alfabetismo. Fuente: INEC, Encuesta de Empleo, Desempleo, Desempleo y Subempleo (EMDU)**

## 5. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La Matriz EFE es una herramienta que resume información cuantitativa del grado de afectación que tienen las variables externas priorizadas sobre la empresa. Su objetivo es determinar el nivel de prioridad que se le debe dar a cada una de las variables claves. La metodología utilizada se detalla en el Anexo 4.



**Figura 13: Importancia/Capacidad de Respuesta. Elaborado por la autora**

### 5.1. Análisis

En base a la determinación de las variables que representan potenciales oportunidades y amenazas se obtuvo una calificación de la empresa de 1,62 puntos. Este puntaje concluye que la empresa tiene una baja capacidad de respuesta ante dichos factores, y que por ende entrará al mercado con deficiencia tanto para el aprovechamiento de las oportunidades como para contrarrestar las amenazas presentes. Esta calificación está estrechamente relacionada al hecho de que la empresa de NUTRILUNCH es 5).

A continuación se procede a realiza una gráfico que represente de forma cartesiana las prioridades de la empresa en base a los factores externos (Anexo 6). Con el cual se concluye que los factores con alta prioridad para la empresa son la incorporación labor de la mujer, la desnutrición, la tendencia a una vida saludable y Light. Construcción de Escenarios Futuros .

NIVEL DE PRIORIDAD	
Factor externo	Nivel de Prioridad
Incorporación laboral de la mujer	Alta Prioridad
Desnutrición	Alta Prioridad
Tendencia a una vida Saludable	Alta Prioridad
Inflación	Alta Prioridad
Leyes de protección del medio ambiente	Alta Prioridad
Mercado Laboral Competitivo	Prioridad
Escolaridad	Prioridad

Tabla 3: Nivel de Prioridad. Elaborado por la Autora

## 5.2. Construcción del Espacio Morfológico

### Espacio Morfológico

En base a los factores con mayores niveles de prioridad

FACTORES	POSITIVO	ESCENARIOS ACTUAL	NEGATIVO
Incorporación laboral de la mujer	Indice Mujeres activas laboralmente aumenta a 90,6%	Indice de Mujeres activas laboralmente es el 50,6%	Indice de Mujeres activas laboralmente se reduce a 10,6%
Desnutrición	Aumento de la desnutrición crónica en la sociedad, afectando al 60% de niños	Nivel de desnutrición crónica en la sociedad afecta al 20% de niños.	Reducción de la desnutrición crónica en la sociedad, afectando al 2% de niños
Tendencia a una vida Saludable	El 85% de la población empieza a responder a esta tendencia en el Ecuador.	Es una tendencia parcialmente nueva que no abarca a muchos consumidores, aún no se produce esta conciencia dirigida a la vida saludable.	La población no responde a esta tendencia de vida saludable y prosigue con sus antiguo hábitos.
Inflación	La inflación anual se reduce a 1,50%, y la inflación de las bebidas y alimentos tiene poca incidencia en este.	La inflación anual es de 5,33%, además la inflación de las bebidas y alimentos tiene una incidencia considerable en este.	La inflación anual tiene un aumento al 10,50% y la inflación de las bebidas y alimentos tiene alta incidencia en este.
Leyes de protección del medio ambiente	Mayores restricciones y controles ambientales hacia las regulaciones para los permisos de funcionamiento	Leve control de la regulaciones ambientales	Ningún control en las regulaciones ambientales
Mercado Laboral Competitivo	Mayores barreras de entrada en el sector de alimentos	Sector altamente competitivo	Ninguna barrera de entrada
Escolaridad	Taza neta de matriculación de : preprimaria: 1,5; primaria: 1,5 y secundaria 1,5	Taza neta de matriculación de : preprimaria: 0,98; primaria: 1,03 y secundaria 0,85	Taza neta de matriculación de : preprimaria: 0,3; primaria: 0,2 y secundaria 0,3

### 5.3. Escenario Deseado (camino de futuro y narración)

#### CAMINO PRODIGIOSO

##### Espacio Morfológico

En base a las factores con mayores niveles de prioridad

FACTORES	POSITIVO	ESCENARIOS ACTUAL	NEGATIVO
Incorporación laboral de la mujer	Índice Mujeres activas laboralmente aumenta a 90,6%	Índice de Mujeres activas laboralmente es el 50,6%	Índice de Mujeres activas laboralmente se reduce a 10,6%
Desnutrición	Aumento de la desnutrición crónica en la sociedad, afectando al 60% de niños	Nivel de desnutrición crónica en la sociedad afecta al 20% de niños.	Reducción de la desnutrición crónica en la sociedad, afectando al 2% de niños
Tendencia a una vida Saludable	El 85% de la población empieza a responder a esta tendencia en el Ecuador.	Es una tendencia parcialmente nueva que no abarca a muchos consumidores, aún no se produce esta conciencia dirigida a la vida saludable.	La población no responde a esta tendencia de vida saludable y prosigue con sus antiguos hábitos.
Inflación	La inflación anual se reduce a 1,50%, y la inflación de las bebidas y alimentos tiene poca incidencia en este.	La inflación anual es de 5,33%, además la inflación de las bebidas y alimentos tiene una incidencia considerable en este.	La inflación anual tiene un aumento al 10,50% y la inflación de las bebidas y alimentos tiene alta incidencia en este.
Leyes de protección del medio ambiente	Mayores restricciones y controles ambientales hacia las regulaciones para los permisos de funcionamiento	Leve control de la regulaciones ambientales	Ningún control en las regulaciones ambientales
Mercado Laboral Competitivo	Mayores barreras de entrada en el sector de alimentos	Sector altamente competitivo	Ninguna barrera de entrada
Escolaridad	Taza neta de matriculación de : preprimaria: 1,5; primaria: 1,5 y secundaria 1,5	Taza neta de matriculación de : preprimaria: 0,98; primaria: 1,03 y secundaria 0,85	Taza neta de matriculación de : preprimaria: 0,3; primaria: 0,2 y secundaria 0,3

Figura 15: Escenario 1. Elaborado por la Autora

Es imprescindible notar que el Ecuador es víctima de la desnutrición infantil, cerca de un 20% de la población infantil sufre de desnutrición crónica. Uno de los factores que influye en este porcentaje es la falta de importancia a la nutrición infantil. Si bien es cierto muchos padres de familia no prestan la debida atención e incluso tiempo a la preparación de las loncheras de sus hijos, es por esta razón que las mismas contienen alimentos bajos en

calorías diarias necesarias para los niños, así como también no cumplen con las necesidades nutricionales.

Actualmente en el Ecuador existe un 60% de niños que se ubican dentro del grupo de la desnutrición crónica en la sociedad. Si bien, los padres de familia no consideran que la alimentación en las escuelas durante los recesos tiene que ser rigurosa puesto que su lonchera no tiene suma importancia en cuanto a la variedad nutricional de la misma. Pero a su vez, muchas de las escuelas ubicadas dentro del cuadro de clase media-media alta, ha impuesto la tendencia y la necesidad de alimentar bien a los escolares ya que mucha de su actividad física y mental es respuesta de una buena alimentación. Por esta razón, cada vez se hace un énfasis más importante al tipo de alimentos que consumen los niños en las escuelas durante los recesos en su jornada escolar.

Como bien ha sido mencionado anteriormente, el índice de padres de familia (y para ser más especializados) el índice de mujeres activas laboralmente en el Ecuador, en el año 2012 ascendió a 90,6%. Lo cual nos indica que las madres de los hogares cada vez son una parte esencial en el mercado laboral, pero de igual manera nos indica que cada vez hay menos tiempo para preparar una lonchera que cubra con las necesidades nutricionales básicas de los niños. El servicio de loncheras nutritivas se encarga de ahorrar tiempo a tanto a las instituciones escolares como a los padres de familia ya que se encarga de brindar una alimentación diaria y balanceada a los niños escolares.

La dinámica de la inflación anual se ha visto reducida a 1,50%, y la inflación de las bebidas y alimentos tiene poca incidencia en este valor presentado. Por otro lado las restricciones y controles ambientales hacia las regulaciones para los permisos de funcionamiento del sector de alimentos ha tenido una tendencia a aumentar lo que implica barreras de entrada más fuertes y menos competidores en el sector de alimentos.

De igual forma se determina un escenario desfavorable para la empresa en el que existen diversos factores perjudiciales (Anexo 3).

#### **5.4. Acciones que la empresa debería implementar para alcanzar el escenario deseado**

Estrategias para el Escenario 1

1. Ampliar los nexos con los proveedores quienes poseen los correctos permisos de comercialización de alimentos con sus respectivos registros sanitarios.
2. Fomentar la tendencia de llevar una vida saludable, y la importancia de la nutrición infantil.
3. Fortalecer los vínculos con las instituciones escolares para poder brindar el servicio, generando un ambiente de acuerdos en cuanto a la importancia de la alimentación de los estudiantes.
4. Apoyar el sector privado con vínculos de comercio.
5. Capacitación de docentes con respecto a la importancia de llevar una vida saludable para el desarrollo físico y mental de los escolares con el fin de combatir la desnutrición infantil.

## **6. ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE**

### **6.1. ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA**

#### **6.1.a. Economías a escala**

El servicio de loncheras nutritivas aspira llegar al mayor número de escuelas y colegios privados de la ciudad de Quito, alcanzando volúmenes de ventas extraordinarios por ser los

Pioneros en el mercado. Nosotros no producimos los alimentos, lo que queremos lograr son convenios con las empresas productoras de los mismo. Los costos se reducen ya que seríamos consumidores al por mayor, ya que se compra un volumen considerable; esto fomentaría la generación de una economía de escala a la par con la expansión de los consumidores. De esta forma a mediano plazo se logrará reducir los costos, generar una mayor producción y abarcar a toda la demanda de forma más eficiente. Es por esta razón que recibe una calificación de 3.

#### **6.1.b. Capital requerido**

La distribución es la parte esencial del servicio de loncheras nutritivas ya que determina el alcance del servicio. Para una distribución eficiente y efectiva se necesita una inversión medianamente alta en medios de transporte, en cuanto a la maquinaria necesaria para la elaboración y empaque de los alimentos, y finalmente para la compra de las poncheras nutritivas y su tecnología térmica. Por lo tanto esto representa una barrera de entrada alta con calificación 4.

#### **6.1.c. Diferenciación de producto**

El servicio de loncheras nutritivas es pionera en el mercado ya que no existe otra empresa en el Ecuador, Quito para ser más específicos, que brinde un servicio igual o parecido. Debido a la limitada participación de otros actores en este sector, la variable recibe una calificación de 1.

#### **6.1.d. Marcas fuertes**

No existen marcas fuertes que puedan representar una amenaza para el servicio de loncheras nutritivas. Al ser pioneros en el mercado, la preferencia de marca reincide directamente sobre la nuestra. Por esta razón la calificación es de 1.

### 6.1.e. Acceso a canales de distribución

Al tratarse de un negocio de distribución de alimentos nutritivos, y debido a la cantidad de escuelas y colegios que deben tener asistencia de este servicio, esta barrera es considerada alta para nuestro negocio ya que al lograr establecer vínculos con los establecimientos tendremos una ventaja competitiva en el mercado. Por lo tanto recibe una calificación de 4.

### 6.1.f. Acceso a los proveedores

Al ser una empresa que no produce los alimentos sino que los compra, los proveedores son el factor más importante para el funcionamiento de la misma. En este caso se necesita grandes proveedores entre ellos, fabricas, supermercados e importadoras, debido a que el Ecuador es un alto productor de alimentos orgánicos como frutas, vegetales y granos, además de existir una sobre oferta el acceso a los proveedores es factible. Recibe una calificación de 1.

Barreras de Entrada	Calificación
Economías de escala	3
Capital requerido	4
Diferenciación de producto	1
Acceso a canales de distribución	4
Acceso a los proveedores	1
<b>Promedio</b>	<b>2,6</b>

Tabla 4: Barreras de Entrada

## 6.2. ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE SALIDA

### 6.2.a. Costos de Salida

Para este determinado plan de negocio, los costos de salida en caso de un cierre total de la empresa, serian bajos ya que nos limitaríamos a pagar deudas a proveedores, liquidación de empleados y pagos tributarios. Los unos activos que tendríamos son los medios de transporte (camiones, carros). Por esta razón la calificación que obtiene es de 2.

### 6.2.b. Activos fijos especializados

Los activos fijos especializados son útiles para otras industrias, ya que nos limitamos a tener activos catalogados como medios de transporte mas no a la adquisición de materia prima especializada. Esto no representa una barrera de salida fuerte para la empresa por esta razón obtiene una calificación de 1.

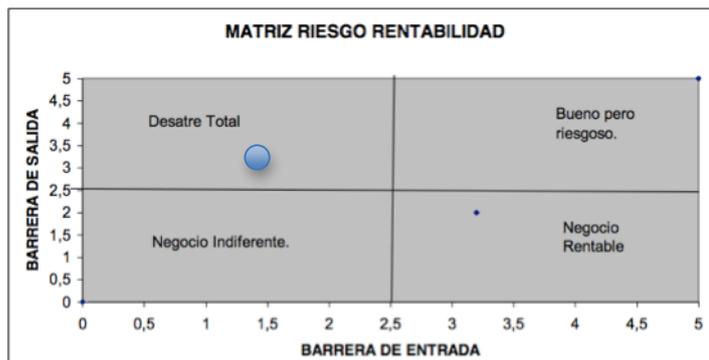


Figura 16. Matriz Riesgo-Rentabilidad. Elaborado por la Autora

A continuación, la matriz de riesgo rentabilidad del presente plan de negocios:

Barreras de Salida	Calificación
Costos de Salida	2
Activos fijos especializados	1
<b>Promedio</b>	<b>1,5</b>

Tabla 5. Barreras de Salida. Elaborado por la Autora

Una vez analizadas las barreras de entrada y de salida, ubicamos al negocio de servicio de loncheras nutritivas dentro del cuadrante número 4 que corresponde a Negocio Rentable, cuyas coordenadas pertenecen a (3,2:1,5) dentro de la matriz. Dado este resultado, el negocio de servicio de loncheras se enfrenta ante barreras de entrada altas y barreras de salida bajas. A continuación se presentan la aplicación de estrategias cuya finalidad es mantener las barreras de entrada altas.

- Si bien es cierto, nuestra barrera de entrada más importante es el acceso a proveedores, por esta razón y para fortalecer las barreras de entrada vamos a

trabajar con marcas reconocidas de la industria de manera que se cree una unión sólida entre proveedores y la marca de la empresa. Como la empresa es pionera en el mercado, queremos entrar con una marca suficientemente fuerte como para representar todo el segmento.

### 6.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

#### 6.3.a. Diagrama de las Fuerzas Competitivas



Figura 17: Fuerzas Competitivas de Porter. Elaborado por la Autora

Diagrama de las fuerzas competitivas:

1. Rivalidad entre los competidores existentes
2. Amenaza de nuevos competidores
3. Poder de negociación de los clientes
4. Amenaza de productos y servicios sustitutos
5. Poder de negociación de los proveedores<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Porter, Michael. Institute for strategy and competitiveness. Competition and Firm Strategy. Harvard Business School. <http://www.isc.hbs.edu/>. 2012.

## Análisis de las Fuerzas de Porter

### 6.3.b. Rivalidad Entre Los Competidores Existentes

Servicio de loncheras nutritivas es un servicio totalmente nuevo en el Ecuador. Para esta empresa no existen actualmente competidores que provean de un servicio igual a las escuelas y colegios de Quito. Si bien es cierto, existen empresas como Catering Service que son competencia indirecta ya que están dentro de la misma industria pero no proporcionan el mismo servicio.

Rivalidad entre los competidores existentes	Calificación
Número de competidores en la industria	1
Posicionamiento del servicio	4
Venta del servicio a escuelas y colegios	3
<b>Promedio</b>	<b>2,67</b>

Tabla 6: Rivalidad entre Competidores Existentes. Elaborado por la Autora

### 6.3.c. Amenaza de Nuevos Competidores

Como hemos podido observar las barreras de entrada para este negocio son medianamente altas, es por esta razón que esta es una industria no cuenta con fácil acceso de nuevos competidores. Las barreras de entrada se limitan al acceso a canales de distribución y al capital requerido, como lo podemos observar a continuación.

Amenaza de nuevos competidores	Calificación
Economías de escala	3
Capital requerido para ofrecer el servicio	3
Acceso a canales de distribución	4
Acceso a los proveedores	2
<b>Promedio</b>	<b>3,00</b>

Tabla 7: Amenaza de nuevos competidores. Elaborado por la Autora

### 6.3.d. Poder de Negociación de los Clientes

Para que el presente plan de negocios sea exitoso, es necesario abarcar la mayor cantidad de escuelas y colegios de Quito, y eventualmente del país. Por lo tanto, los escolares quienes son nuestros potenciales clientes, manifiestan aceptación o rechazo hacia el

servicio, razón por la cual el poder de los compradores es alto. Por otro lado los facilitadores son las instituciones escolares, por lo que su poder de negociación es alto ya que son el contacto directo con los consumidores y se necesita su consentimiento y cooperación para entregar el servicio solicitado.

<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<b>Calificación</b>
Gustos y preferencias	4
Calidad del servicio ofrecido	3
Expansión y distribución del servicio en las instituciones	4
<b>Promedio</b>	<b>3,67</b>

**Tabla 8: Poder de Negociación de los Clientes. Elaborado por la Autora**

### **6.3.e. Poder de Negociación de los Proveedores**

Sin duda alguna el poder de negociación de los proveedores es la variable más importante para el Servicio de loncheras nutritivas. Los proveedores son el punto clave para la generación de este servicio. Tiene un nivel alto por las siguientes razones:

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Calificación</b>
Variedad de proveedores en la industria de los cuales se adquieren los productos	2
Facilidad de obtención de proveedores	4
<b>Promedio</b>	<b>3,00</b>

**Tabla 9: Poder de Negociación de los Proveedores. Elaborado por la Autora**

### **6.3.f. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos**

El servicio de Catering Service, de comida rápida y los bares de las escuelas son los que ofrecen servicios sustitutos. En lugar de adquirir el servicio de loncheras nutritivas para un establecimiento como escuelas, resulta más asequible los alimentos expendidos en bares y cafeterías. Por lo tanto los servicios sustitutos representan una amenaza.

<b>Amenaza de productos y servicios sustitutos</b>	<b>Calificación</b>
Cantidad de bares y cafeterías en los establecimientos	2
Empresas con servicio de delivery	4
<b>Promedio</b>	<b>3,00</b>

**Tabla 10: Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos. Elaborado por la Autora**

#### 6.4. Análisis de la “Estrella Sectorial”

Para un análisis complementario de los factores de las cinco fuerzas de Porter, es necesario analizar cada una de sus fuerzas y esquematizarlas según sean fortalezas o amenazas.

Actores de la intensidad competitiva	Muy débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy fuerte
Rivalidad entre los competidores existentes		X			
Amenaza de nuevos competidores			X		
Poder de negociación de los clientes				X	
Amenaza de productos y servicios sustitutos			X		
Poder de negociación de los proveedores			X		

Tabla 11: Actores de la Intensidad Competitiva. Elaborado por la autora

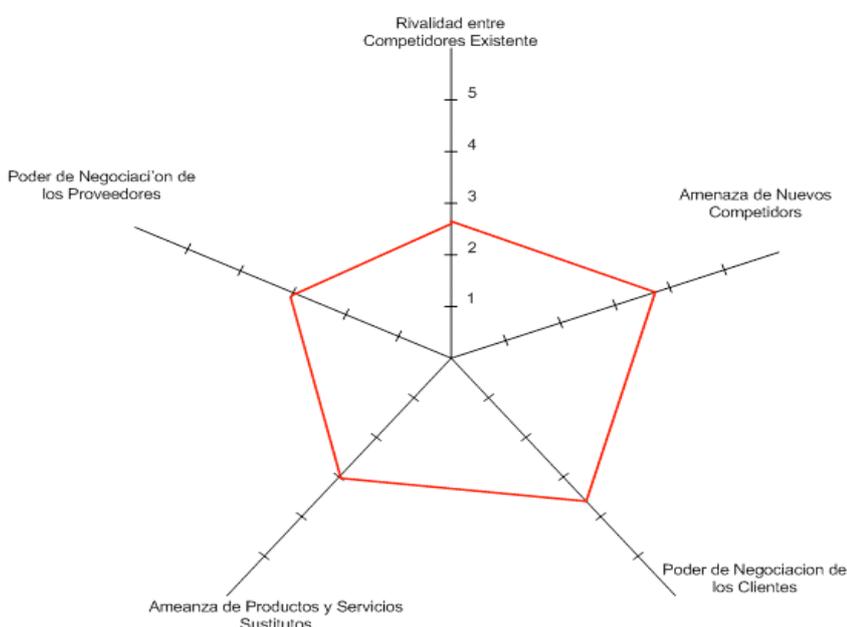


Figura 18: Estrella Sectorial. Elaborado por la Autora

Las amenazas que podemos observar para este tipo de negocio son:

- Los nuevos competidores, ya que es un negocio que no requiere de una inversión muy alta, por lo tanto existe una amenaza con respecto a la aparición de futuros competidores en esta industria a largo plazo por parte de empresas que se encuentren trabajando en la industria de alimentos y puedan reducir ciertas barreras.
- El poder de negociación de los clientes representa otra amenaza para este negocio.

La rivalidad entre los competidores existentes, no representa una amenaza ya que por ser pioneros en el mercado no tenemos una competencia directa. Por otro lado los productos y servicios sustitutos y el poder de negociación de los proveedores significan una amenaza de carácter fuerte por lo que será importante delimitar estrategias para contrarrestarlas.

Fuerzas	Calificación
Rivalidad entre los competidores existentes	2,67
Amenaza de nuevos competidores	3,75
Poder de negociación de los clientes	3,67
Poder de negociación de los proveedores	3,00
Amenaza de productos y servicios sustitutos	3,00
<b>Suma total</b>	<b>16,09</b>

Tabla 12: Resultados. Elaborado por la Autora

Una vez obtenidos los resultados, procedemos a realizar los cálculos de los promedios de cada una de las fuerzas de Porter. Como podemos observar el resultado obtenido fue de 16,09, valor que se encuentra dentro del rango de intensidad media (13 y 17).

Intensidad competitiva del sector	( 5 - 8 )	( 9 - 12 )	( 13 - 17 )	( 18 - 21 )	( 22 - 25 )
Rangos	Muy débil	Débil	<b>Mediano</b>	Fuerte	Muy Fuerte

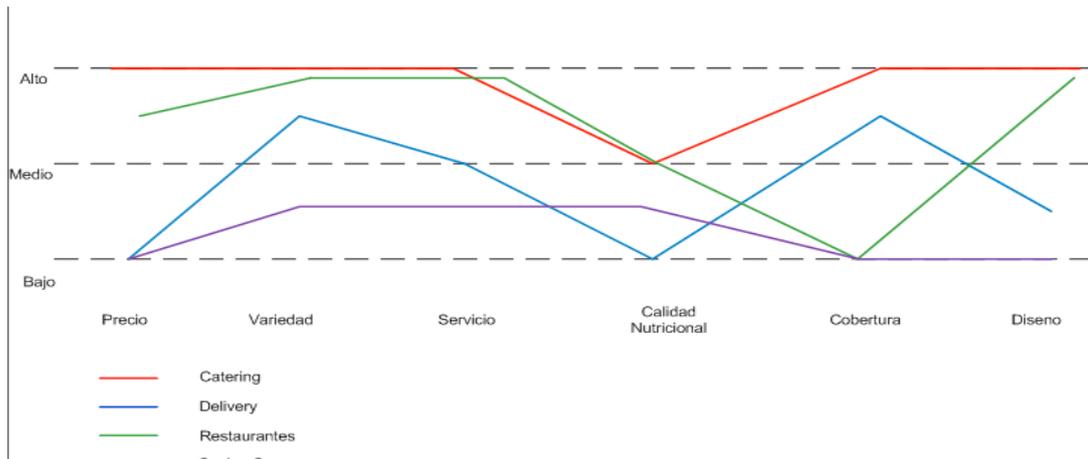
Tabla 13: Intensidad Competitiva del Sector. Elaborado por la Autora

## 7. CUADRO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

A continuación se realizara un análisis acerca de las variables que son fuertes y débiles en los diferentes tipos de negocios que existen en la industria.

Competidores de la Industria	Precio	Variedad	Calidad Nutricional	Cobertura	Diseño	Servicio
Catering	Alto	Alta	Media	Alta	Alto	Alta
Delivery	Bajo	Media-Alta	Baja	Media-Alta	Bajo-Medio	Medio
Restaurantes y Cocina Casera	Medio-Alto	Alta	Media	Baja	Medio-Alto	Alto
	Bajo	Bajo-Medio	Media	Baja	Bajo	Bajo-Medio

Tabla 14: Variables de la Industria. Elaborado por la Autora



**Figura 19: Cuadro Estratégico de la Industria. Elaborado por la Autora**

### 7.1. Alternativas Existentes

Dentro de la industria de alimentos se encuentran ciertas variables que no son atendidas por las empresas ya existentes el mercado. Según el análisis de los resultados obtenidos por la curva de valor; el diseño, servicio y calidad nutricional son las variables en las cuales vamos a operar ya que las mismas son las variables no utilizadas por la industria.

#### 7.1.a. Diseño

- Los alimentos proporcionados por NutriLunch vienen en una lonchera térmica con diferentes compartimentos. Su función es garantizar la mantención de los alimentos con sus respectivas propiedades nutricionales.
- Todos los alimentos tienen envases reciclables.

#### 7.1.b. Servicio

- El servicio consiste en distribuir loncheras (dejarlas en los establecimientos y retirarlas) este servicio se lo realiza los cinco días de la semana a la hora establecida por las escuelas.
- Las loncheras son individuales y personalizadas.
- Gustos y preferencias de los padres y los escolares para la creación del menú.

### 7.1.c. Calidad nutricional

- Se realiza un estudio personalizado para cada escolar y un menú que cumpla con sus requerimientos nutricionales. Factores a tomar en cuenta: género, edad, talla.

### 7.2. Segmentos con Falta de Cobertura

Hoy en día existe la tendencia de “Alimentación Sana y Natural”, este segmento del mercado no tiene una atención personalizada, razón por la cual la empresa se va a encargar de cumplir con los gustos, preferencias y necesidades de dicho segmento.

### 7.3. Fuentes de Valor

NutriLunch ofrece un servicio innovador en el mercado, ya que las empresas que ofrecen servicio a domicilio o de Catering, no constan de una atención individual al cliente como lo hace NutriLunch. Además una de las ventajas de la empresa es que abarca las necesidades alimenticias de un segmento que no ha sido atendido, como son los escolares. La fuente de valor se crea gracias a la atención personalizada de nuestros clientes ya que cada menú se lo realiza en base a las necesidades de cada uno de ellos. Los menús que se realizan se basan en las características nutricionales de cada niño y/o adolescente.

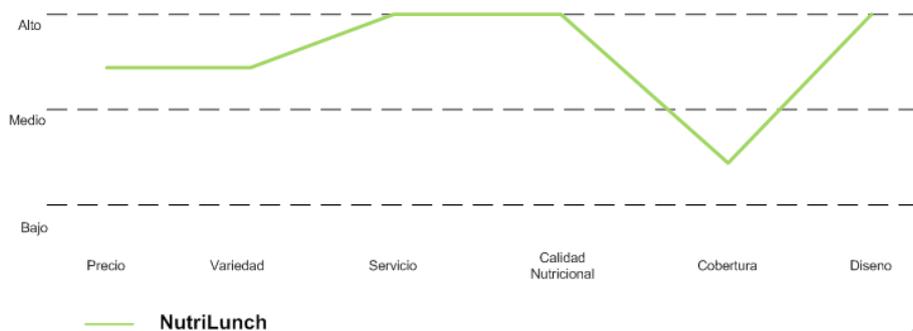


Figura 20: Cuadro Estratégico. Elaborado por la Autora

## **8. Perfil Estratégico para la Generación de un Océano Azul**

### **8.1. Metodología<sup>12</sup>**

Para la generación de un Océano Azul se debe analizar la forma en que se va a direccionar la empresa con la finalidad de permitir desarrollar un nuevo mercado que se fundamente en bases innovadoras. El objetivo es identificar un nuevo espacio no aprovechado donde la empresa pueda crear un producto o servicio que cumpla dichas necesidades y crear las reglas que dicha industria manejará. Con la finalidad de generar una estrategia de Océano Azul “Nutrilunch” desarrolla metodologías de análisis y estudios sobre el mercado actual y futuro en base a las siguientes herramientas.

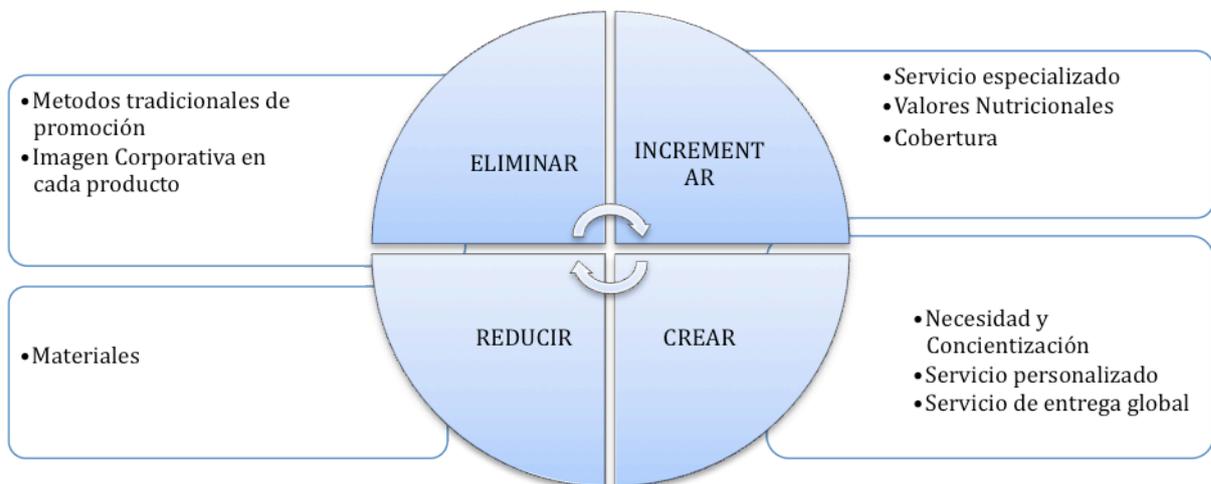
### **8.2. Matriz ERIC**

Esta matriz representa la innovación de valor que “NutriLunch” pretende generar mediante su nivel de diferenciación con otras empresas de la misma industria más no del mismo mercado. De esta forma “NutriLunch” pretende eliminar elementos que no agregan valor para los potenciales consumidores, como lo son los métodos tradicionales de publicidad en cuanto a las promociones que realizan; ejemplo de ello son los regalos que incluyen o los sorteos a los que se invita a participar, y de igual forma pretende eliminar la implementación de la imagen corporativa en cada uno de los alimentos. Por otro lado pretende reducir elementos que si bien están en la mente del consumidor no son prioridades; entre ellas está el uso de materiales desechables como fundas de plástico para cada alimento, servilletas, cubiertos plásticos es decir de toda una gama de materiales no reusables, para lo cual se utilizará materiales alternativos como fundas reciclables, contenedores, termos y cubiertos reusables que sean amigables con el medio ambiente. En cuanto a la generación de valor que “Nutrilunch” pretende generar se utilizará 2

---

<sup>12</sup> Apuntes de Trabajo de Titulación , Jean Paul Pinto, D2L

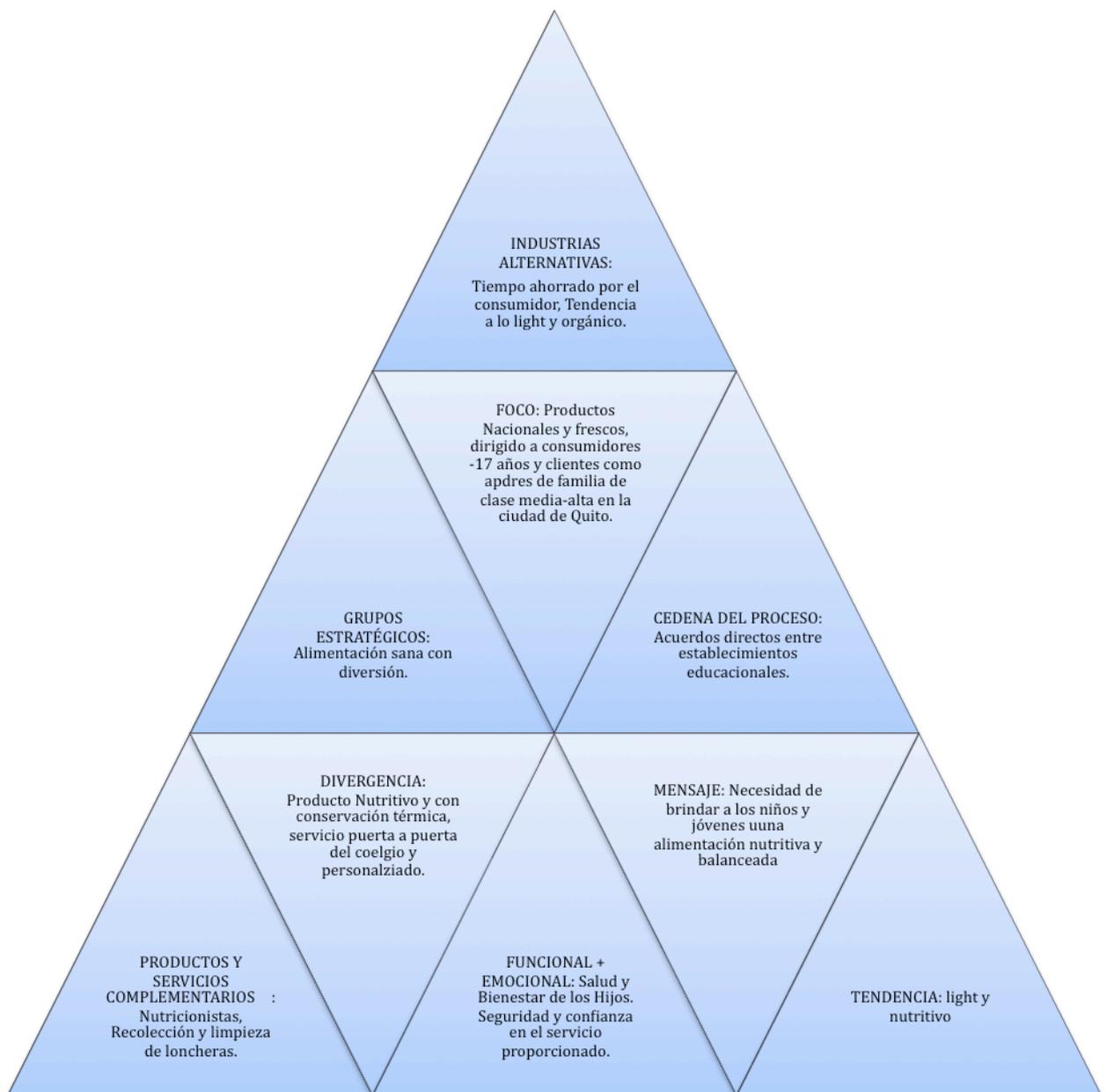
estrategias, la primera incrementar elementos que se consideran importantes y que tienen valor a los ojos del consumidor, entre ellos el servicio especializado en la elaboración de comida que permita conservar los valores nutricionales de los alimentos; y la cobertura que se pretende implantar a todos establecimientos educativos de la ciudad. Finalmente generar elementos innovadores y de valor para los niños, brindar un servicio especializado de nutricionistas, servicio de puerta a puerta a las instituciones educativas, y crear alternativas para los padres de familia que les permitan alimentar a sus hijos sin la necesidad de invertir tiempo en ello.



**Figura 21. Propuesta Océano Azul. Elaborado por la Autora.**

### **8.3. 6 VIAS DE EXPLORACION**

Existe 6 vías de exploración con la finalidad de realizar un análisis de las industria y los mercados existentes para de generar un marco referencial para la propuesta de valor.



**Figura 22: 6 Vías de Elaboración. Elaborado por la Autora**

#### **8.4. ESCALAS DEL FUTURO**

Esta herramienta nos permite pronosticar un marco referencial del futuro y los posibles cambios que podrían generarse.

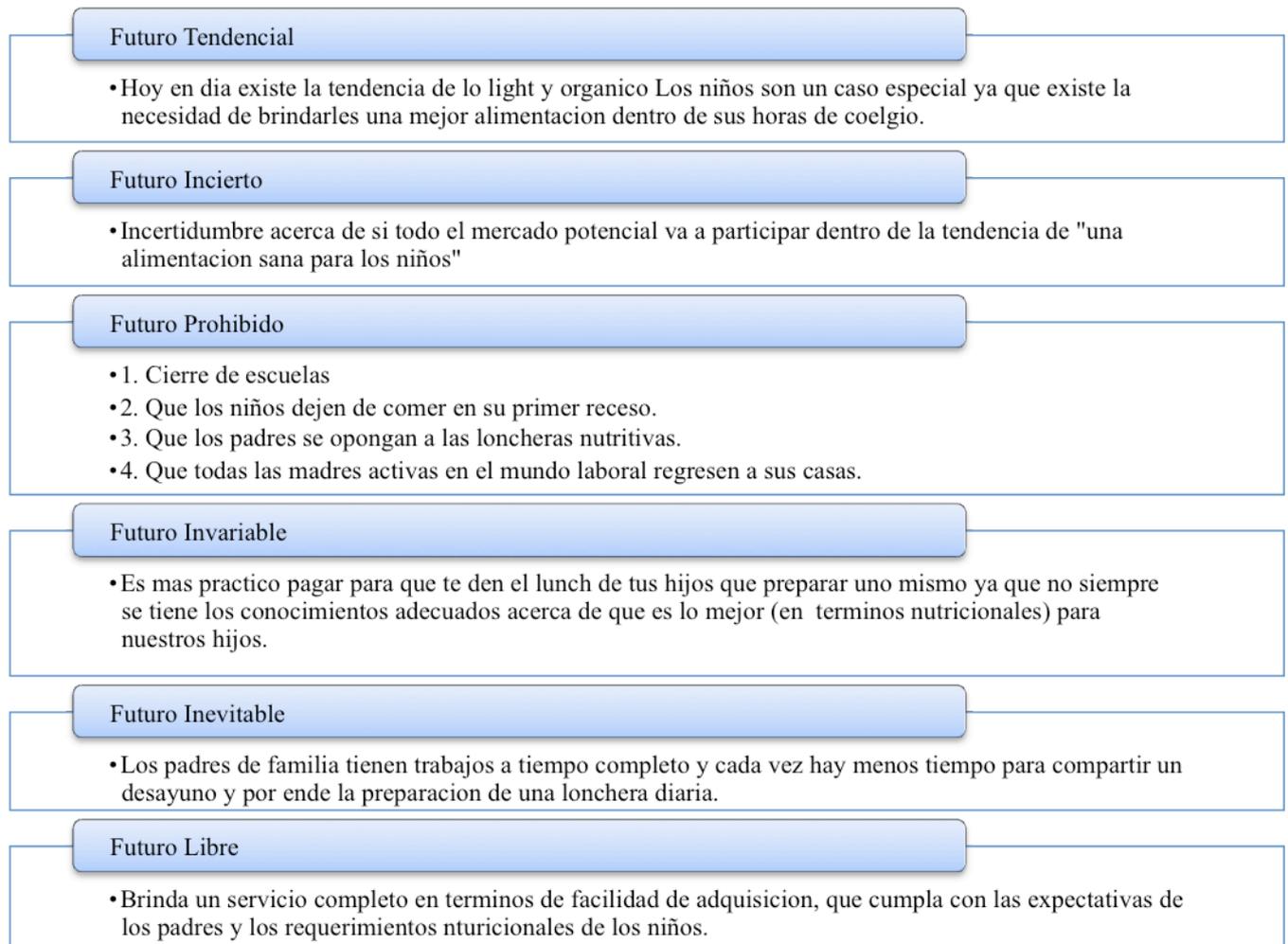


Figura 23: Análisis de Escenarios y Propuesta de Océano Azul. Elaborado por la Autora

## 8.5. DEFENSA DEL PROYECTO

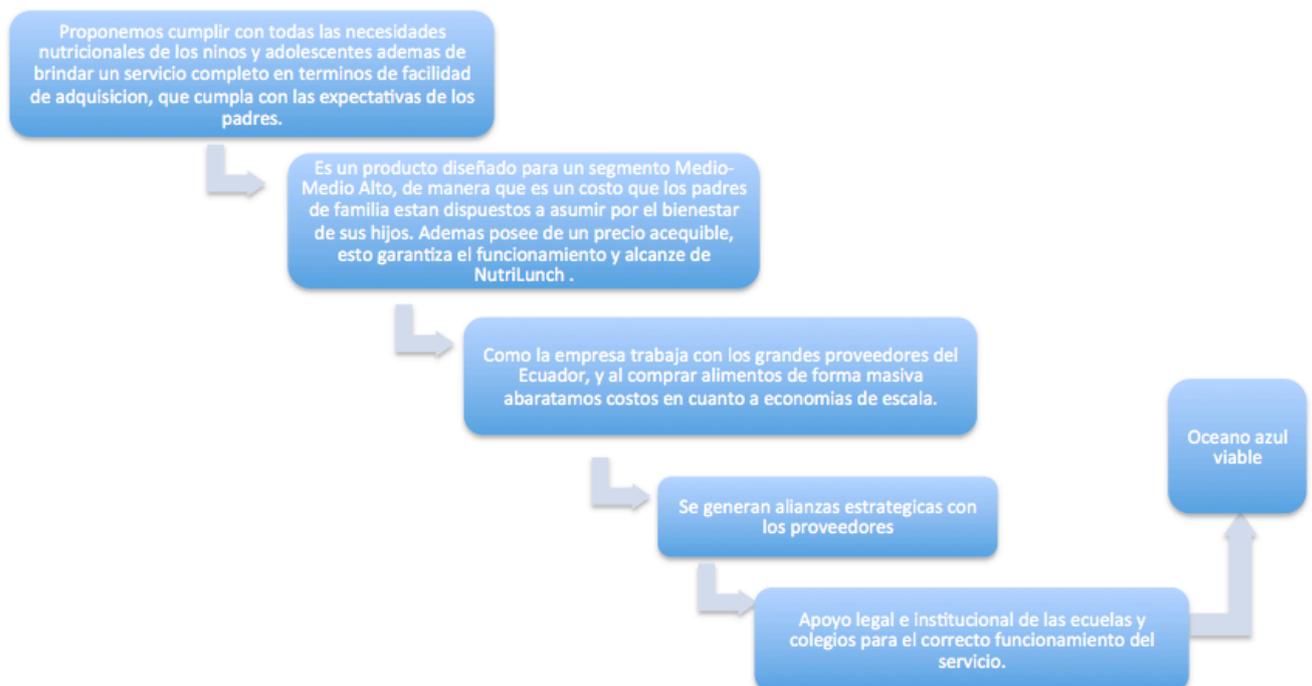


Figura 24: Secuencia Estratégica. Elaborado por la Autora

## **II INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **1. CONTEXTUALIZACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNDIAD**

La empresa se enfrenta al problema de la factibilidad del océano azul anteriormente propuesto mediante la generación de un nuevo espacio en el mercado anteriormente no aprovechado donde la empresa pueda crear un producto o servicio nuevo. Por lo que se pretende realizar un estudio de mercado que permita reconocer si la propuesta tiene valor o no para los potenciales consumidores. Una vez determinado las condicionantes se proseguirá a establecer la estrategia que vaya acorde a las necesidades y requerimientos planteados en el estudio de mercado, para de esta forma crear la base par a la formación del mejor escenario posible para la empresa.

Para la generación del océano azul se pretende analizar la forma en que se va a direccionar la empresa con el objetivo de desarrollar un nuevo mercado que se fundamente en bases innovadoras. Por lo que el océano azul se fundamenta en 4 principios básicos: eliminar, reducir, incrementar y crear en el servicio de comida a domicilio. Con la finalidad de diferenciar a la empresa se propone un servicio de loncheras nutritivas para niños escolares y de colegio; por lo que además para crear valor para los consumidores la empresa ha decidido generar un servicio de distribución global en cuanto a las instituciones escolares además de la entrega de un producto personalizado de acuerdo a las necesidades y requerimientos nutricionales individuales en cocheras térmicas y contenedores reusables y reciclables. En el principio de incrementar, la empresa ha decidido aumentar un servicio especializado al proporcionar dos citas médicas con nutricionistas especializadas en salud

infantil que permitan elaborar un marco referencial de la situación actual nutritiva de los niños y sugerir el mejor plan alimenticio que se adapte a las opciones de poncheras brindadas; además pretende incrementar la conciencia nutricional y de un estilo de vida saludable en los hogares con la finalidad de promover una sociedad más sana; y finalmente propone aumentar la cobertura del servicio a domicilio alrededor de la ciudad y los valles. La empresa ha decidido reducir atributos que si bien están en la mente del consumidor no añaden valor, como el uso de materiales como fundas de plástico para cada alimento, servilletas, cubiertos plásticos que forman parte de una gama de materiales reusables, por lo que se usará materiales alternativos como fundas reciclables, contenedores, termos y cubiertos reusables de bajo costo, de alta durabilidad, y amigables con el medio ambiente. La empresa con la finalidad de eliminar atributos que no añaden valor a los consumidores, ha decidido modificar los métodos tradicionales de publicidad como son los de otros alimentos rápidos y botanas en cuanto a las promociones que realizan; ejemplo de ello son los regalos que incluyen o los sorteos a los que se invita a participar, y de igual forma pretende eliminar la implementación de la imagen corporativa en cada uno de los alimentos.

En base a estos principios de la propuesta del océano azul se ha reconocido la aparición de los siguientes problemas que son fundamentales para la elección de la estrategia a generar:

Problema: ¿Prefieren las amas de casa comprar botanas y/o mandar dinero a los niños para su alimentación en la escuela, o la elaboración de alimentos nutritivos?

Problema: ¿Las amas de casa tienen menos tiempo para la elaboración de poncheras escolares?

Problema: ¿Sería una buena opción para nuestra empresa ofrecer un servicio individualizado de opciones de loncheras?

Problema: ¿Cuál será la aceptación del menú de los niños para la loncheras?

Problema: ¿Cuál será la vida útil de las poncheras térmicas y de los contenedores?

Problema: ¿Qué tan factible es la posibilidad de hacer alianzas con las instituciones?

Problema: ¿Es importante para los padres de familia fomentar un estilo de vida saludable?

Problema: ¿Es importante la ubicación de la matriz de la empresa, y que factores considerar para generar la red logística?

### **1.1. Definición del problema de definición e investigación**

En base al reconocimiento de los diversos problemas a los que podría enfrentar la propuesta de negocio se deberá definir la importancia de cada uno de ellos para la generación del océano azul propuesto. Los limitantes definirán la factibilidad de la creación de este nuevo mercado, las estrategias a desarrollar e implementar para lograr los resultados deseados, los factores a los que se deberá dar peso para diferenciarnos del mercado ya existente y que agreguen valor a los consumidores, que acciones tomar para expandir el negocio a largo plazo y tener una buena aceptación por parte de las institución para fomentar alianzas estratégicas.

Con la finalidad de determinar dichos factores se realizará una investigación a profundidad del mercado que pretenda buscar información mediante medios como encuestas, entrevistas y focus groups sobre los factores relevantes. Para ellos se ha formulado las

siguientes preguntas y se ha planteado las siguientes hipótesis en base al océano azul propuesto y su factibilidad.

Preguntas de investigación	Hipótesis asociadas
¿Qué atributos buscan las amas de casa en una loncheras ?	Los consumidores buscan precios medios, buen servicio, ambiente familiar y variedad de platos.
¿Qué tan importante para las amas de casa es el valor económico de la loncheras?	Para los consumidores no es relevante la ubicación del restaurante
¿Existe una alta tendencia en la vida saludable?	A los consumidores si les agradaría la opción de poder desayunar en el restaurante
¿Quiénes serán nuestros potenciales consumidores?	Les interesaría a consumidores de clase media de todas las edades.
¿Qué opinan los consumidores sobre el concepto de loncheras nutritivas a domicilio?	Los consumidores opinarían que se trata de restaurante innovador que ofrece más que un restaurante de comida típica común.
¿Buscan las amas de casa opciones de servicio que faciliten su esfuerzo y les den mayor tiempo?	A los consumidores no les importaría mucho la rapidez del servicio; preferirían disfrutar del ambiente familiar del lugar.

**Tabla 15: Preguntas e Hipótesis de Investigación. Elaborado por la Autora**

## **1.2. Identificación de los cursos alternativos de acción**

En base a los resultados obtenidos sobre la percepción por parte de las amas de casa, padres de familia y niños se han identificado varias alternativas de acción para la estrategia de la empresa. En el caso de haber una alta aceptación por el un servicio más individualizados, se promocionará al servicio con un nivel mayor de diferenciación, por lo que podrá brindar un mayor nivel de personalización en cuanto a menús con diferentes calificaciones nutricionales que se asignen de acuerdo a las recomendaciones de las citas nutricionales. Se podrá promocionar el servicio como asequible para todos los niveles económicos y en instituciones tanto públicas como privadas. Ambas alternativas se basan en diferentes sistemas logísticos, de impacto económico, de nicho por lo que se basan en estrategias diferentes.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.a. Objetivo General:**

Determinar el nivel de aceptación de un nuevo producto de loncheras nutritivas delivery comercializados en diferentes planteles educativos de la ciudad de Quito.

#### **1.3.b. Objetivos Específicos:**

- 1) Identificar los cambio sociales en los hogares y escuelas, y su impacto en la alimentación de los niños.
- 2) Definir qué elementos son valorados por parte de las madres de familia y de los niños.
- 3) Identificar aspectos de insatisfacción en las madres de familia y niños con relación al sistema alimenticio escolar actual.
- 4) Establecer nuevas opciones alimenticias, de materiales, y procesos para la elaboración de loncheras escolares.
- 5) Definir la capacidad económica y la disposición por parte de los padres de familia para la elaboración/adquisición de loncheras.
- 6) Establecer si la nueva propuesta genera valor a los clientes y consumidores.

### **1.4. Necesidades de información**

Es indispensable recopilar la información necesaria para establecer un océano azul para la implementación del servicio de loncheras nutritivas, para determinado estudio dividimos en varios grupos:

### **1.4.a. Competencia**

#### **- Hogares**

Elección de los alimentos para realizar las loncheras

Marca de los alimentos

Si las madres de casa o jefes de hogar tienen tiempo para hacer las loncheras

Forma de preparación de los alimentos

Cumplen con los requerimientos nutricionales de sus niños

Forma de empacar los alimentos para ser enviados a las escuelas

#### **- Restaurantes**

Calidad de los productos utilizados

Limpieza de los productos y presentación de los alimentos

Sabor de la comida proporcionada

Segmentación del mercado atendido por diferentes competidores

### **1.4.b. Consumidores**

Grado de satisfacción con el tipo de alimentación diaria que obtienen los niños en las escuelas y establecimientos

Atributos de productos a los que el consumidor le da un mayor valor

Nivel de aceptación de la nueva propuesta de negocio (servicio de loncheras nutritivas)

Necesidades no cubiertas por los establecimientos (escuelas y/o colegios)

Preferencias por nuevos servicios y productos

Patrones de consumo en cuanto a los alimentos dirigidos a la elaboración de una loncheras

### **1.4.c. Instituciones**

Cumplimiento con los requerimientos nutricionales diarios de los niños

Realización de una dieta balanceada para los niños

Factibilidad de un nuevo servicio dentro de una institución

Barreras de entrada para la implementación del servicio dentro de una institución

Cumplimiento con las normas de higiene de los alimentos proporcionados a los niños

## **2. MARCO TEORICO**

Para la ejecución de una investigación de mercados se debe generar dos enfoques con respecto a la naturaleza de los datos:

- Investigación Cualitativa: Datos no numéricos, proporciona datos exploratorios en base a conocimientos de los investigados sobre los problemas planteados. Las herramientas que se utilizan son entrevistas y sesiones de grupo.<sup>13</sup>
- Investigación Cuantitativa: Datos cuantificables numéricos que sirven para obtener un muestreo de la población de interés. La herramienta que se utilizará es la encuesta mediante un muestreo aleatorio.<sup>14</sup>

### **2.1. Fuentes de Información**

#### **2.1.a. Fuentes primarias**

Fuentes directas y determinantes para en el enfoque central del negocio, ya que son datos originados de manera específica por el investigador con la finalidad de abordar un problema de investigación<sup>15</sup>:

---

<sup>13</sup> Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición. Pág. 102.

<sup>14</sup> Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición. Pág. 102.

- ✓ Padres de familia
- ✓ Nutricionistas Especializados
- ✓ Dirigente de los establecimientos (guarderías, escuelas, colegios)
- ✓ Profesores
- ✓ Dueños de restaurantes
- ✓ Empresas con servicio de Catering Service

### **2.1.b. Fuentes Secundarias**

Fuentes de acceso adicionales que sirven para sustentar la toma de decisiones y cuyos datos tienen fines distintitos a enfrentar el problema principal<sup>16</sup>.

Las son:

- Datos de Censos y Estadísticas.
- Estudios, informes sobre el sector industrial de alimentos

Mediante las bases de datos de las instituciones:

- ✓ El Comercio
- ✓ El INEC
- ✓ El INFA
- ✓ Banco Central del Ecuador
- ✓ Ministerio de Salud Pública

## **3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

### **3.1. Diseño de la Investigación Cualitativa**

#### **3.1.a. Herramientas a utilizarse**

Se usaron dos herramientas en la investigación cualitativa: entrevistas y sesiones de grupo.

---

<sup>15</sup> Narres K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición, Pág. 37.

<sup>16</sup> Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición. Pág. 102.

### **-Entrevistas**

Una entrevista tiene un carácter exploratorio a profundidad basado en un contacto directo con el individuo de interés. Se procedió a realizar entrevistas a 4 personas que tengan una estrecha relación y/o influencia en cuanto al tipo de alimentación de los niños durante su jornada escolar como por ejemplo: nutricionistas, padres de familia, servicio de comida como restaurantes. Para las entrevistas se procedió a utilizar la estructura recomendada por el profesor: Jean Paul Pinto, para lo cual fue adaptada y modificada para propósitos de esta investigación. El formato de la entrevista se encuentra en el Anexo 5 donde se podrá apreciar la naturaleza de las preguntas así como a quienes fueron realizadas.

### **-Sesiones de Grupo**

También denominados Focus Group, las sesiones de grupo consisten en una entrevista a un grupo de personas que representen un nicho de mercado para el proyecto, de forma que mediante un moderador se permita un diálogo abierto y centrado en temas de investigación con la finalidad de recolectar información de actitudes, sentimientos, percepciones, creencias y experiencias<sup>17</sup>. Se procedió a realizar la sesión en un salón adecuado con sillas y un espacio para un coffee break. Se utilizó una grabadora con la finalidad de tener un respaldo sobre el diálogo generado. El formato que apoyó la ejecución de la sesión de grupo se encuentra en el Anexo 6 donde se podrá apreciar la naturaleza de las preguntas así como a quienes fueron realizadas.

---

<sup>17</sup> Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición, Pág. 139 y de Ricoverti Marketing <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/>

## **3.2. Informe de Investigación Cualitativa**

### **3.2.a. Contexto**

El informe de la investigación cualitativa pretende determinar el factibilidad de la propuesta de océano azul y su potencial de desarrollarse como un negocio en la ciudad de Quito. Para ello se realizaron 5 entrevistas a expertos en diferentes áreas de conocimiento para el proyecto. De igual forma se realizó 1 sesión de grupo a 4 padres de familia con 2 niños de perfil económico medio-alto de la ciudad de Quito, y fueron grabadas en audio.

### **3.2.b. Objetivos**

#### **-Objetivo General:**

Identificar si existe un potencial de negocio para el servicio de loncheras nutritivas .

#### **-Objetivos Específicos:**

- 1) Explorar el mercado potencial de poncheras delivery.
- 2) Analizar el nivel de aceptación por parte del nicho de mercado al que se encuentra dirigido, tanto para niños de 3 a 12 años como para los padres de familia.
- 3) Determinar los requerimientos que existen en la elaboración de las poncheras escolares.
- 4) Determinar gustos y preferencias tanto de niños como de padres de familia
- 5) Definir la inclinación por el estilo de vida saludable.
- 6) Determinar el nivel de percepción del servicio de poncheras nutritivas propuesto por parte de expertos en los temas relacionados y los potenciales clientes.

La metodología utilizada para el análisis de la Información se detalla en el Anexo 4.

### **3.3. Interpretación de las Entrevistas**

Una vez elaborada la sesión de grupo se procedió a realizar la tabulación con los resultados de la misma que se presentan a continuación.

#### **3.3.a. Oportunidades y Amenazas del mercado:**

Se puede observar como los entrevistados consideran que el mercado tiene más oportunidades que amenazas, lo que representa un escenario positivo para la implementación del proyecto: *“Las personas ya no tienen tiempo para cocinar o ir a recoger la comida”* existe un 67% de frases que hacen relación a oportunidades, que mediante nuestros lineamientos estratégicos podemos aprovechar y tomar una ventaja competitiva importante: *“No todos los restaurantes que quieres poseen de este servicio”*. Al ser pioneros en el negocio de las loncheras nutritivas a domicilio, esto marca una fuerte posibilidad de generar barreras de entrada altas para posteriores competidores ya que podemos desarrollar un mayor know how en base a dichas posibilidades. Estas oportunidades se basan en un crecimiento de la demanda positivo, aún plazas por cubrir: *“Muchas plazas a cubrir al igual que muchos lugares a cubrir”*, así como una mejor infraestructura en caminos que permiten desarrollar una mayor cobertura, una mayor disposición de tecnologías de apoyo: *“Tecnologías que se han desarrollado para mantener los alimentos calientes”*, y segmentos no atendidos como es el caso de los niños: *“Pero aún hay un segmento que no es atendido como lo es el caso de los niños que necesitan comida ligera y saludable”*. En cuanto a amenazas existe la congestión vehicular que dificulta la entrega del envío, la cual afecta el negocio ya que siempre al distribuir existirá

tráfico, además para reducir su efecto se desarrollará un análisis logístico de la red de distribución: *“cada vez hay sistemas de circulación cada vez más congestionados”*.

Tabla resumen de las oportunidades y amenazas del mercado		
Respuestas	Intenciones en número de frases	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
Fortalezas	12	67%
Debilidades	6	33%
Total	18	100%

Tabla 16: Oportunidades y amenazas del mercado. Elaborado por la Autora

### 3.3.b. Fortalezas y debilidades de la industria delivery

Los entrevistados consideran que existe una igualdad entre fortalezas y debilidades de la comida a domicilio, lo que representa una confusión en cuanto al servicio a domicilio ya que su posicionamiento no es fuerte sino ambiguo entre la comunidad. Es por ello que las fortalezas como el ahorro de tiempo: *“Ahorran tiempo y facilitan la obtención de comida”*, facilidad, eficacia, lemas que apoyan la visión, entre otros deberán ser adoptados por la empresa y potencializados: *“Eficiencia en el servicio en tiempo de entrega”*, *“Puedes llegar a más clientes con este servicio”*. Mientras que debilidades como la no existencia de sistemas de apoyo en la distribución: *“Pienso que es importante mencionar que no existen sistemas de apoyo para los que se encargan de la distribución, y segun mi punto de vista eso les representaria una debilidad”*, la generación de un alto costo para la empresa, entre otros: *“No se crea la imagen que se quiere demostrar en los clientes ya que no se vende la experiencia”*, deberán ser analizados y posteriormente desarrollar soluciones que permitan transformar estas debilidades en fortalezas estratégicas para la empresa en relación a los competidores.

Tabla resumen de las fortalezas y debilidades de los competidores en la industria de comida delivery		
Respuestas	Fortalezas y debilidades en número de frases	Fortalezas y debilidades (en % de frases)
Fortalezas	6	50%
Debilidades	6	50%
Total	12	100%

Tabla 17: Fortalezas y Debilidades de los competidores de la industria. Elaborado por la Autora

### 3.3.c. Opinión del Océano Azul

Un 33% de las opiniones estuvo de acuerdo con la creación de la propuesta de valor de las loncheras nutritivas considerándolas como de vital importancia en desarrollo infantil, el alcance de la distribución y la visión nutricional: *“Es importante el servicio personalizado ya que cada niño requiere un acercamiento nutricional personalizado”*. Haciendo de ellas esenciales en el proyecto tanto para las ganancias de la empresa como para el valor agregado y la satisfacción del cliente: *“Considero que si se incrementaría un servicio personalizado es decir un enfoque más profundo en cada cliente, se puede llegar de manera mas directa a los consumidores”*. En relación a las propuestas de eliminar en un 22% de las frases se obtuvo que no consideran que se deba eliminar los métodos tradicionales de promoción y publicidad, sino que estos deben ser reducidos, ya que es de vital importancia utilizar una fuerte estrategia para la marca y que esta sea percibida por los consumidores: *“La imagen corporativa es muy importante porque dice mucho de la calidad de productos que utilizan en tu comida”*. En cuanto a las variables a aumentar y reducir se estuvo de acuerdo con las mismas y tuvo una aceptación como fundamental para el aumento de valor y la reducción de elementos que no son considerados como valiosos para los clientes. Por ejemplo: *“Yo reduciría la publicidad típica y la haría por medio de la promoción de la imagen mediante logos”* fue un aspecto que connota una reducción de este elemento.

Tabla resumen sobre la opinión de Océano Azul		
Respuestas	Océano azul en número de frases	Océano azul (en % de frases)
Opinión eliminar	4	22%
Opinión crear	6	33%
Opinión reducir	5	28%
Opinión aumentar	3	17%
Total frases	18	100%

Tabla 18: Generación del Océano Azul. Elaborado por la Autora

### 3.3.d. Quién Influye mas en la elección de la comida de los niños

Los padres de familia son considerados por el 100% de las frases como fuentes primarias de decisión para la alimentación de los niños: “Las amas de casa son quienes generalmente determinan el tipo de alimentación”, “yo creo que Los padres de familia son la clave en este negocio”, y un 50% de las frases los consideran como influencia vital; ya que son ellos quienes son los responsables de los niños además de escoger el tipo de alimentación que les conviene. Por otro lado se evidencia una fuerte influencia por parte de los medios publicitarios, mediante campañas y promociones que motivan tanto a niños como a padres de familia a la compra de ciertos productos sin que sus valores nutricionales sean necesariamente beneficioso para los niños: “las publicidades en cuanto a los regalos sorpresas que se ponen de moda los niños por curiosidad compran les llama mucho la atención”, “muchas veces no saben ni lo que es y nos hacen comprarles”. Por lo tanto, este es un indicador de que la empresa deberá desarrollar un fuerte plan de marketing que permitan influir por ambas vías a sus potenciales consumidores.

Tabla resumen sobre quien influye más		Tabla resumen sobre quien influye más
Respuestas	Quien influye en número de frases	Quien influye (en % de frases)
Padres de Familia	4	50%
Ami	0	0%
Compañeros	0	0%
Publicidad	3	38%
Instituciones escolares	1	13%
Total frases	8	100%

**Tabla 19: Influencia en los consumidores. Elaborado por la Autora**

### 3.3.e. Negocio Ideal

Finalmente la última pregunta de cómo sería su negocio ideal de loncheras nutritivas, en el 29% de las frases se dijo que el Core Business y la característica principal de valor agregado sería la generación de comida nutritiva y agradable para lo niños “Los alimentos que sean nutritivos, que estén bien preparados y tengan buen sabor”; mediante diferentes vías como la capacitación o contratación de un chef especializado en este tipo de comida

“Buscaría o capacitaría a un chef especializado en comida, que haga menús para niños”; de esta forma se genera menús innovadores y sabrosos que atraigan a los niños y cumplan con los valores nutricionales definidos por rango de edades: “Cumplían con todos los valores nutricionales para las diferentes etapas de crecimiento”.

Un 19% de las frases mencionan que existe un acuerdo sobre que se debería generar promociones ya que esto potencializará las ventas además de atraer a los consumidores finales que son los niños mediante juguetes u otros elementos: “Una vez a la semana regalos sorpresas”. Entre características diferentes se proporcionaron ideas sobre servicios adicionales a futuro, como la creación de cursos para las amas de casa: “Dictar cursos para las amas de casa sobre la elaboración de loncheras nutritivas y sabrosas para sus hijos”, y la expansión posterior del servicio al ofrecer comida para ejecutivos con las mismas características: “Las loncheras lo haría también para adultos, tal vez un almuerzo compacto para quienes trabajan y no tienen tiempo de ir a almorzar debido a sus ocupaciones y responsabilidades”. Finalmente los demás factores tomados en cuenta fueron asociaciones con instituciones escolares, servicio nutricional con expertos, distribución y red logística y el precio que debe ser medio.

Tabla resumen sobre negocio ideal		Tabla resumen sobre negocio ideal	
Respuestas	Negocio ideal en número de frases	Negocio Ideal (en % de frases)	
Característica 1	6	29%	Comida Nutritiva
Característica 2	2	10%	Instituciones escolares
Característica 3	4	19%	Promoción
Característica 4	1	5%	Servicio nutricional
Característica 5	3	14%	Distribución
Característica 6	3	14%	Servicios Adicionales
Característica 7	2	10%	Precio
Total frases	21	100%	

Tabla 20: Negocio Ideal. Elaborado por la Autora

### 3.4. Interpretación de la Sesión de Grupo

Una vez elaborada la sesión de grupo se procedió a realizar la tabulación con los resultados de la misma, para lo cual se tomó 9 preguntas representativas consolidadas y de mayor relevancia para el caso de estudio. A partir de ello se obtuvo los siguientes resultados:

### 3.4.a. Loncheras nutritivas

Cuando se realizó la pregunta acerca de las palabras que primero se viene a la mente cuando se menciona “loncheras nutritivas”, 100% de las frases tuvieron una connotación a alimentos saludables: *“Buena nutrición infantil relacionada con los hábitos alimenticios de los niños”*. Esto quiero decir que los consumidores le dan a este concepto una connotación relacionada con el servicio, lo cual resulta una ventaja para las loncheras nutritivas ya que de primera instancia, las loncheras están relacionadas con alimentos nutritivos: *“Variedad de alimentos saludables”*.

Tabla resumen: Ahora si yo les digo loncheras nutritivas, que palabras se les viene a la mente?		
Respuestas	Intenciones en número de frases	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
Alimentos Saludables	3	100%
Total	3	100%

Tabla 21: Loncheras Nutritivas. Elaborado por la Autora

### 3.4.b. Razones de importancia de las loncheras nutritivas

El 50% de las frases del focus group mencionan que las loncheras nutritivas son de vital importancia ya que la misma está ligada con el desarrollo intelectual y psicológico de los niños: *“son importantes ya que la alimentación determina el desarrollo psicológico, físico y mental de los niños”*, esto quiere decir que una buena alimentación es de vital importancia para los niños. El otro 50% de las frases definieron que las loncheras nutritivas son de vital importancia ya que las mismas cumplen con las necesidades nutricionales de los niños durante sus jornadas escolares: *“es importante saber que alimentos son los adecuados y cuáles son las porciones indicadas para que las mismas satisfagan las necesidades nutricionales de los niños a lo largo de su jornada escolar”*. Las connotaciones relacionadas a las loncheras nutritivas son positivas lo que demuestra una oportunidad de negocio.

Tabla resumen: Cuáles son las razones por las cuales ustedes consideran que las loncheras nutritivas son de vital importancia para la alimentación de los niños?		
Respuestas	Intenciones	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
	en número de frases	
Desarrollo	1	50%
Necesidades Nutricionales	1	50%
Total	2	100%

Tabla 22: Razones de importancia. Elaborado por la Autora

### 3.4.c. Aspecto que resalta en el concepto de loncheras nutritivas

Esta pregunta está estrechamente relacionada con los aspectos positivos de las loncheras nutritivas lo cual demuestra determinados aspectos que resaltan del servicio de loncheras. Por un lado el 13% de las frases señalan que la higiene es de suma importancia: *“elaboradas bajo estrictas normas de sanidad”*, lo que quiere decir que a los padres de familia les preocupa mucho que los alimentos cumplan con rigurosas normas de sanidad; por otro lado 50% de frases menciona que los requerimientos nutricionales son lo mas importante de las loncheras: *“contienen alimentos que cumplen con los requerimientos nutricionales diarios para los niños”*, esto quiere decir que la alimentación sana y saludable para los niños tiene cada vez más una tendencia creciente y si bien es cierto el tipo de alimentación de los niños durante sus jornadas escolares cada vez es mas importante para los padres de familia, 25% pensaron que la satisfacción de los niños en cuanto al consumo de los alimentos es de suma importancia ya que los niños deben sentirse cómodos con lo que comen y deben sentirse satisfechos con el servicio y sus alimentos. Finalmente, 13% opinaron que las loncheras nutritivas son positivas ya que crean hábitos alimenticios en los niños: *“que les enseñen a los niños los beneficios de consumir determinados alimentos para que se cree en ellos hábitos alimenticios”*.

Tabla resumen: Qué aspecto es el que mas les llama la atención acerca de las loncheras nutritivas?		
Respuestas	Intenciones	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
	en número de frases	
Higiene	1	13%
Req. Nutricionales	4	50%
Satisfacción Niños	2	25%
Hábitos Alimenticios	1	13%
Total	8	100%

Tabla 23: Aspectos que resaltan el concepto. Elaborado por la Autora

### 3.4.d. Aspectos que influncian de compra de loncheras

La mayoría de las personas opinan que la higiene y la presentación son los aspectos que tomarían en cuenta con respecto a la compra de loncheras nutritivas, esto demuestra que la presentación es de suma importancia tanto para los niños como para los padres ya que de acuerdo a la presentación se decide si se va a consumir o no los alimentos que contiene. Estos aspectos son muy importantes ya que se deben tomar en cuenta al momento de implementar el servicio, esta opinión se evidencia un 33% de las frases. Los requerimientos nutricionales y los hábitos alimenticios que se crean tienen una representación del 17% del total de las frases: “*que les enseñen a los niños los beneficios de consumir determinados alimentos para que se cree en ellos hábitos alimenticios*”, algunos padres de familia opinaron que estos aspectos son los que se deberían evaluar al momento de adquirir el servicio.

Tabla resumen: Que aspectos tomarian en cuenta con respecto a la compra de loncheras nutritivas para sus hijos? Que cambios deberian hacerse para que ustedes compren estas loncheras para sus hijos?		
Respuestas	Intenciones en número de frases	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
Higiene	2	33%
Presentación	2	33%
Req. Nutricionales	1	17%
Hábitos Alimenticios	1	17%
Total	6	100%

Tabla 24: Aspectos que influncian la compra. Elaborado por la Autora

### 3.4.e. Puntos débiles de la propuesta

Esta pregunta resulta muy importante para el estudio de la implementación del servicio de loncheras nutritivas ya que demuestra el porcentaje de aceptación del servicio en términos específicos como lo son las debilidades. “No creo que exista algún punto débil, hasta ahora el servicio cumple con mis expectativas y necesidades”, el 67% de las frases confirma esta percepción. Por otro lado en el 33% de las frases se mencionan ciertas debilidades de las loncheras nutritivas, y básicamente esas debilidades recaían sobre el tipo de loncheras

térmicas presentada en la exposición: *“es que son entregadas una vez al día, y cuando los niños crecen y ya están en la primaria muchas veces necesitan de un refrigerio en la tarde”*.

Tabla resumen: Alguna de las persona aquí presentes cree que existen puntos débiles de las loncheras nutritivas con relación a otros tipos de servicio de comida ?		
Respuestas	Intenciones en número de frases	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
SI	1	33%
NO	2	67%
Total	3	100%

Tabla 25: Puntos débiles de la Propuesta. Elaborado por la Autora

### 3.4.f. Aspectos de importancia de la propuesta

Dentro de las preguntas del grupo focal se involucraron factores que si pueden alterar el tipo de servicio que se brinda, razón por la cual las respuestas fueron las siguientes: 43% de las frases señalaron que la higiene es muy importante en cuanto a los alimentos de los niños: *“lo más importante es la higiene y la selección de alimentos nutritivos”*. Por otro lado 43% de las frases señalan que la presentación es de suma importancia ya que la misma determina el grado de aceptación de las loncheras por parte de los niños: *“es muy importante como este la presentacion de la lonchera por que eso muchas veces determina si van a comer o no lo que hay dentro de ella”*; 14% de las frases hacen relación a que la distribución es un aspecto importante a considerar en cuanto al servicio de loncheras ya que si bien es cierto las mismas deben ser entregadas a determinadas horas en determinados establecimientos por lo tanto tiene que existir un buen sistema de distribución.

Tabla resumen: A qué aspectos del servicio de loncheras nutritivas ustedes le dan una mayor importancia? Servicio como tal? Precio? Higiene? Presentacion? Distribucion?		
Respuestas	Intenciones en número de frases	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
Precio	0	0%
Higiene	3	43%
Presentación	3	43%
Distribución	1	14%
Total	7	100%

Tabla 26: Aspectos de importancia de la propuesta. Elaborado por la Autora

### 3.4.g. Propuesta de Valor

Los participantes consideran que adquirir las loncheras nutritivas representan ahorro de tiempo para los padres de familia, 25% de las frases señalan que sería un servicio que les brinde ahorro en cuanto al tiempo que invierten cada mañana a la preparación de las loncheras de los niños: *“para mí es muy atractivo por la Facilidad y conveniencia del servicio”*. 50% opinaron que los requerimientos nutricionales y la dieta balanceada es lo más importante a considerar en las loncheras: *“poder proveerles a mis hijos de una alimentación nutritiva es lo más importante”*, y finalmente el 25% de las frases hace mención a que el precio se debe considerar al momento de adquirir este servicio. Esto demuestra que el precio es importante pero no al nivel del tipo de alimentación y el cumplimiento de los requerimientos alimenticios diarios de los niños.

Tabla resumen: Cuando supieron acerca del servicio qué fue lo primero que se les vino a la mente?		
Respuestas	Intenciones en número de frases	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
Tiempo	1	25%
Requerimie	2	50%
Precio	1	25%
Total	4	100%

Tabla 27: Propuesta de Valor

### 3.4.h. Aceptación o Rechazo de la Propuesta

Lo que más les gustó a los padres de familia de las loncheras nutritivas fue que las mismas están elaboradas con un menú amplio, entretenido, mantienen estrictos controles de calidad de los alimentos y la conservación de los mismos, esta respuesta tiene una representación del 75% del total de frases: *“me gusta que sea en embases térmicos”*, *“me parece bien el enfoque nutritivo que tiene”*. Por otro lado, el 25% de frases restante opinó que existen ciertas cosas que se podrían implementar a las loncheras, como por ejemplo la inclusión de juguetes didácticos o sorpresas para los niños, de manera que resulte más interesante para ellos.

Tabla resumen: Qué fue lo que les gusto? Qué fue lo que les disgusto?		
Respuestas	Intenciones en número de frases	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
Gustó	3	75%
Disgustó	1	25%
Total	4	100%

Tabla 28: Aceptación o Rechazo. Elaborado por la Autora

### 3.4.i. Factibilidad

Finalmente, en síntesis se estructuró una pregunta relacionada con que si los consumidores adquirirían o no el servicio de loncheras nutritivas, y dentro del grupo focal realizado la aceptación del servicio tuvo un resultado del 100%.: *“Si ya que me facilitaría y me ahorraría tiempo además de proporcionarles una alimentación adecuada a mis hijos”, “me garantiza que mis hijos va a tener una nutrición adecuada durante su jornada escolar”, “Si me gustaría a adquirirlo y empezar a experimentar este servicio”*. Esto es un indicador muy importante ya que gracias a esta respuesta podemos saber que tan viable es implementar el servicio en un mercado completamente nuevo.

Tabla resumen: Si el servicio ya estuviera funcionando, ustedes acudirían al mismo? Por Qué?		
Respuestas	Intenciones en número de frases	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Tabla 29: Factibilidad. Elaborado por la Autora

### 3.5. Conclusiones de la Investigación Cualitativa

Después de haber realizado un estudio detallado acerca de las opiniones y sugerencias de las personas participantes del grupo focal y de las entrevistas, cuyo tema central fue la percepción, opiniones, sugerencias, pensamientos, acerca de las loncheras nutritivas y las ventajas que este servicio brinda. Podemos llegar a las siguientes conclusiones.

- Los participantes consideran que es un servicio muy atractivo, ya que mostraron una directa aceptación lo cual es muy importante para el desarrollo de este nuevo

negocio ya que los porcentajes de aceptación son indicadores de factibilidad de la implementación del servicio de loncheras nutritivas.

- Las personas que aportaron con sus opiniones reconocieron que no existe actualmente en el mercado un servicio igual. Y que al no tener competencia, las posibilidades de éxito y desarrollo del negocio son mejores.
- Los padres de familia buscan que los productos que contengan las loncheras sean saludables, con un menú variado, y que los alimentos estén en buen estado y con un buen aspecto. También esperan que los alimentos además de ser saludables tengan buen sabor ya que los niños son los verdaderos consumidores por ende son ellos quienes deciden si consumir o no los alimentos que contienen las loncheras.
- Existe una fuerte tendencia de aceptación del servicio, ya que es un servicio que no solo ahorra tiempo a los padres de familia sino que también tiene reglas estrictas de sanidad y mas importante aun, los menús son elaborados bajo pre-condiciones de nutrición infantil y los requerimientos diarios para una buena alimentación.
- Los participantes consideran que adquirir las loncheras nutritivas representan ahorro de tiempo para los padres de familia, 25% de las frases señalan que sería un servicio que les brinde ahorro en cuanto al tiempo que invierten cada mañana a la preparacion de las loncheras diarias de los niños. 50% de las frases hablan de que los requerimientos nutricionales y la dieta balanceada es lo mas importante a considerar en las loncheras, y finalmente el 25% de las frases dicen que el precio se debe considerar al momento de adquirir este servicio. Esto demuestra que el precio es importante pero no tanto como el tipo de alimentacion y el cumplimiento de los requerimientos alimenticios diarios de los niños.
- Los cambios sugeridos se basaron en la presentación de las loncheras, la mayoría de los participantes concuerdan que los envases térmicos son una buena manera de

conservar los alimentos frescos, sin embargo no es necesario utilizar una lonchera tan sofisticada ya que lo mas importante es que las mismas cumplan correctamente con su función principal. Resulta muy atractiva esta observación ya que a partir de este punto de vista se puede reducir costos.

- Todos los participantes coincidieron en que si comprarían el servicio de loncheras nutritivas, porque son saludables y garantizan cubrir las necesidades nutricionales diarias de los niños dentro de su jornada escolar.
- Las reacciones de los participantes en cuanto al nombre fue positiva en un gran porcentaje ya que el nombre representa claramente lo que es la esencia del negocio, sin embargo hubieron opiniones acerca de reducir el nombre para que el mismo pueda ser posicionado mas fácilmente en la mente del consumidor.
- Todos los participantes concuerdan en que en las loncheras nutritivas deberían existir juguetes didácticos para los niños; con el fin de llamar su atención.
- En cuanto a los beneficios del servicio, los consumidores concuerdan que el uso diario de loncheras nutritivas genera un comportamiento nutricional aprendido por parte de los niños, lo cual crea hábitos de consumo. Los niños aprenden a distinguir los alimentos saludables y aquellos con altos contenidos de grasas, y grasas trans.
- La mejor forma de promocionar el servicio es por medio de las redes sociales ya que la incidencia sobre el internet es cada vez mayor; la televisión ya que es una forma rápida de llegar a los padres de familia, y finalmente la promoción en los establecimientos escolares.

## **4. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

### **4.1. Diseño de la Investigación Cuantitativa**

#### **4.1.a. Herramientas a utilizarse**

A continuación se presentara los métodos que se van a necesitar para llevara a cabo la investigación. Para dicho proceso se utilizará una encuesta de 15 preguntas de opción múltiple , que esta dirigida para un segmento llamado padres de familia. Por medio de las encuestas podemos obtener información directa y personalizada del mencionado segmento. También se recopila información destinada a gustos, preferencias, actitudes en cuanto a la alimentación de los niños y preferencias de determinados alimentos de los consumidores.

#### **-Encuestas**

Como bien ha sido mencionado, las encuestas realizadas tienen un carácter “personal” lo que quiere decir que gracias al sistema de preguntas se puede profundizar ciertas características como lo son las opiniones y preferencias de los consumidores en cuanto a un nuevo servicio de loncheras nutritivas, tomando en cuenta el habito de alimentación de sus niños. Por otro lado se obtiene también información acerca de cual seria el impacto positivo de una posible implementación de loncheras dentro de la jornada escolar.

Para el proceso, se debe tomar una muestra de un segmento de clase social medio, medio-alto de la ciudad de Quito. El cuestionario presente va a ser participe dentro de instituciones escolares pertenecientes a un nivel socioeconómico medio-alto. El Anexo 7 contiene el formato de las encuestas realziadas.

## **4.2. Informe de Investigación Cuantitativa**

### **4.2.a. Contexto**

El motivo por el cual se procede a realizar una investigación cuantitativa es para llevar a cabo un estudio descriptivo. Gracias a la investigación descriptiva se puede conocer y evaluar el mercado potencial por medio de los patrones de consumo de determinados alimentos y opiniones acerca de la alimentación de los habitantes en la ciudad de Quito.

Se realizaron encuestas a una muestra representativa de la ciudad (Anexo 7) en donde los padres de familia fueron quienes participaron en las encuestas realizadas. Los resultados y opiniones obtenidas es la información requerida para proceder a realizar la investigación.

El proceso cumple con las siguientes etapas:

- ✓ Definición del tamaño de la muestra poblacional en función de los requerimientos establecidos para la elaboración de la tesis.
- ✓ Elección de un determinado segmento para realizar las encuestas, se procedió a realizar las mismas en diferentes colegios de la ciudad de Quito cuya segmentación se limita a grupos de clase social media, media-alta.
- ✓ Recopilación de datos para la investigación
- ✓ Análisis de datos y resultados obtenidos

### **4.2.b. Objetivos**

#### **-Objetivo General:**

La investigación del mercado del consumo de alimentos nutritivos en los niños es el objetivo general de este estudio. Para poder cumplir con el objetivo se utilizó el método de encuestas las cuales facilitan el conocimiento de gustos y preferencias, aceptación o

rechazo de determinados productos (alimentos), forma de pensar y actuar en cuanto al tipo de alimentación de los niños y por ultimo que tan factible es la implementación del servicio de loncheras nutritivas en las escuelas y colegios de la ciudad de Quito.

**-Objetivos Específicos:**

- 1) Reconocer los alimentos de preferencias o con mayor frecuencia de utilización en cuanto a la elaboración de loncheras para los niños.
- 2) Determinar el monto de dinero destinados a las loncheras diarias.
- 3) Determinar los precios que estarían dispuestos a pagar los consumidores.
- 4) Identificar que alimentos tienen mayor importancia para los padres de familia al momento de realizar la loncheras diaria.
- 5) Establecer la importancia de la nutrición infantil en cuanto a la calidad y cantidad de alimentos consumidos.
- 6) Establecer cambios para mejorar la loncheras (alimentación diaria) de los escolares.
- 7) Determinar la factibilidad de implementación del servicio de loncheras nutritivas
- 8) Identificar el grado de aceptación del servicio.

### **4.3. Interpretación de las Encuestas**

Se procederá a realizar una interpretación de los resultados obtenidos a partir de las encuestas utilizadas. Para su presentación se ejecutará una explicación grafica y textual de

los datos de cada una de las preguntas con la finalidad de representar diversos gustos y preferencias de los encuestados.

#### 4.3.a. Determinación si los padres de familia preparan o no las loncheras

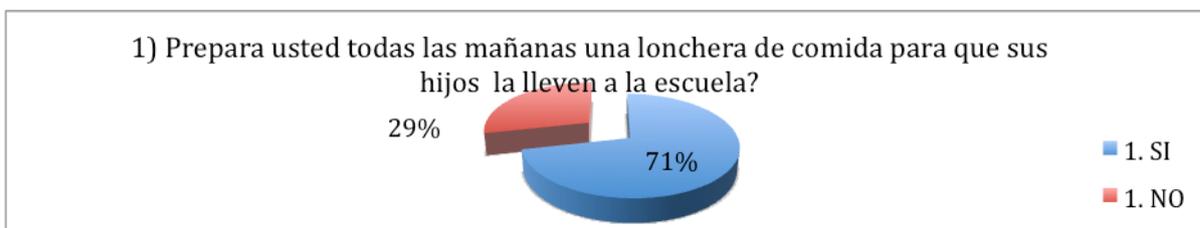


Figura 25. Pregunta 1. Elaborado por la Autora

Las encuestas se realizaron a 200 personas de un nivel socioeconómico medio, medio-alto, con rangos de edad variados. Dentro de nuestro segmento que son los padres de familia, 29% de ellos respondieron que no preparaban la loncheras de sus hijos cada mañana. Por el contrario 71% respondió que si lo hacen. Esto quiere decir que hay un gran numero de padres de familia que continúan con los métodos tradicionales de elaboración de loncheras.

#### 4.3.b. Alimentos con mayor frecuencia de consumo

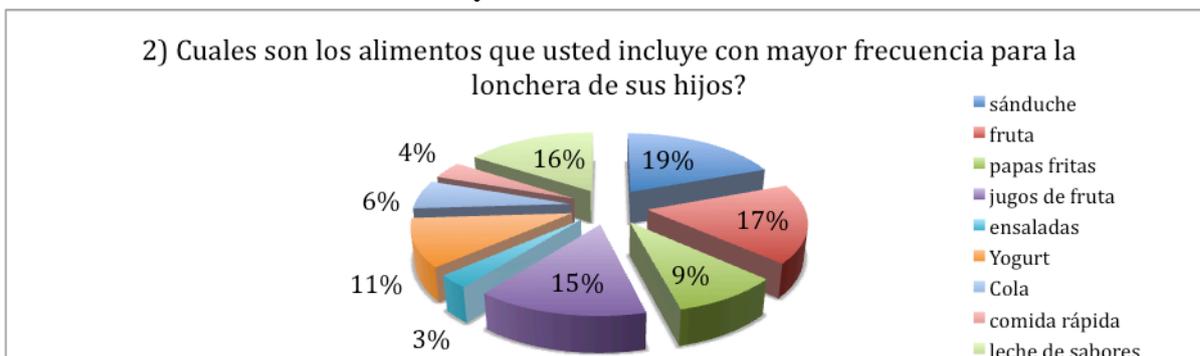


Figura 26. Pregunta 2. Elaborado por la Autora

Las tres opciones que más prevalecieron en las respuestas obtenidas fueron: 16% del total de las encuestas cuya respuesta fue leche de sabores, por otro lado un 17% que escogió fruta y finalmente un 19% con la opción de sánduche. Estos porcentajes tienen un valor total del 100% que son equivalentes a 200 encuestas realizadas.

### 4.3.c. Gasto de dinero aproximado

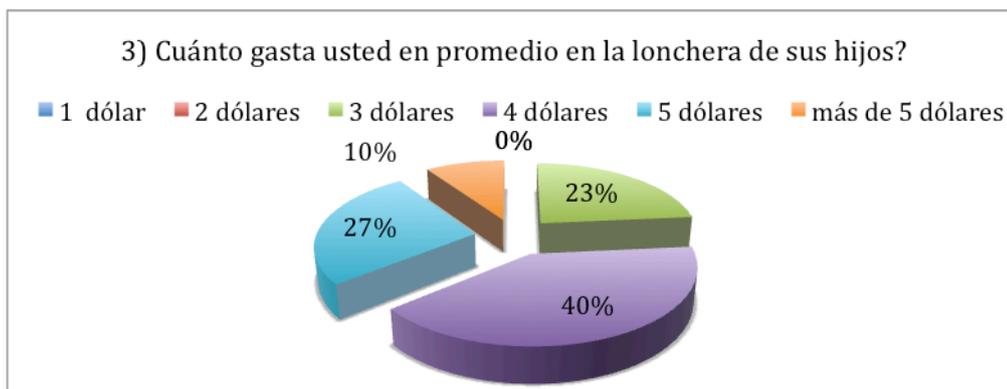


Figura 27. Pregunta 3. Elaborado por la Autora

Como podemos observar claramente, el promedio de gasto en la elaboración de una loncheras para los escolares es de 4 dólares. Esto quiere decir que es un costo que los padres de familia están dispuesta a incurrir debido a que está relacionada con la alimentación de los niños. El 40% de los encuestados respondieron que 4 dólares es el dinero promedio destinado a las loncheras de sus hijos. Sin embargo cabe recalcar que un gran porcentaje de personas encuestadas están dispuestas a pagar 5 dólares (cuya representación es del 27%). Esto facilita la información acerca de los precios del servicio y sus productos correspondientes.

### 4.3.d. Importancia de factores al momento de realizar una loncheras

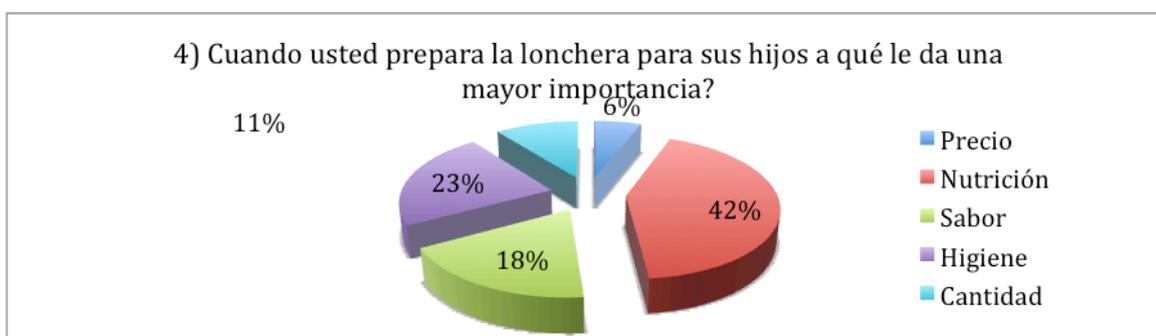
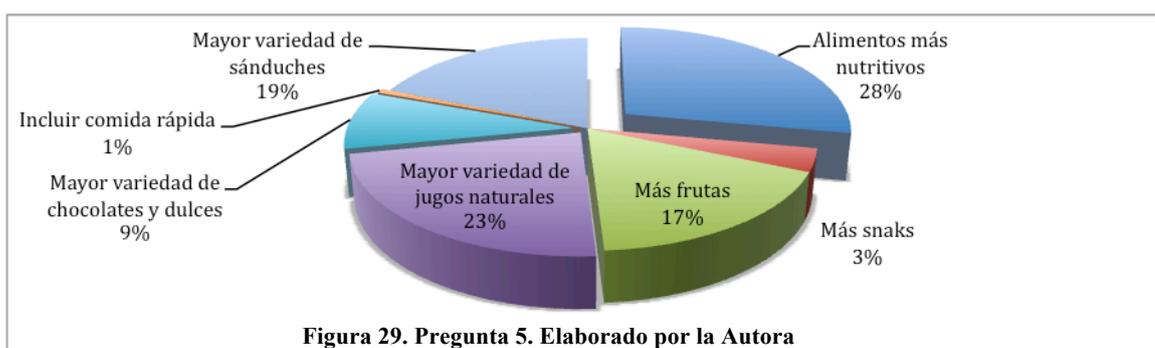


Figura 28. Pregunta 4. Elaborado por la Autora

Los aspectos que tienen más valor al momento de realizar una loncheras son los siguientes: la nutrición que representa un 42%, sin lugar a dudas es lo que más les importa

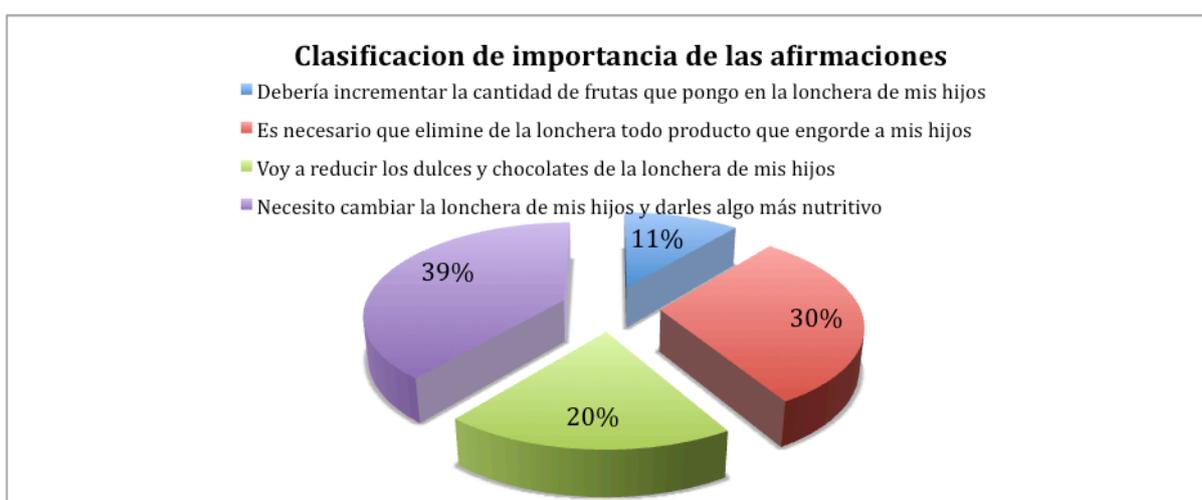
a los padres de familia, seguido de la higiene de los alimentos, del sabor con el 18% y finalmente el precio. Esto quiere decir que dentro de un segmento medio, medio-alto los padres de familia le dan mas importancia a la nutrición que al precio.

#### 4.3.e. Cambios en las loncheras



Para esta pregunta se pidió a los encuestados que escojan 3 opciones las cuales sean las más relevantes para ellos en cuanto a posibles cambios que les gustaría hacer a la loncheras de sus hijos. Las tres opciones con mayor influencia son las siguientes: 23% para una mayor variedad de jugos naturales para las loncheras, 28% más alimentos con altas propiedades nutricionales. Y un 17% de personas escogieron incrementar las frutas.

#### 4.3.f. Gustos y preferencias



En la pregunta numero seis se procedió a calificar determinadas afirmaciones y gracias al mayor puntaje obtenido, podemos observar cuales de las afirmaciones tiene maás importancia para los consumidores. 39% de los encuestados están de acuerdo que es necesario cambiar la loncheras de sus hijos y proporcionarles algo máas nutritivo, esto quiere decir que no todas las personas prestan una atención determinada a la elaboración de las loncheras de sus niños de manera que se requiere un cambio nutritivo. Por otro lado 30% de los encuestados concuerda que dentro de las loncheras se incorporan alimentos que no siempre poseen las calorías necesarias para una jornada diaria. En el tercer puesto de importancia el 20% de encuestados opinan que es necesario reducir productos como los chocolates, caramelos, papas de funda, etc.

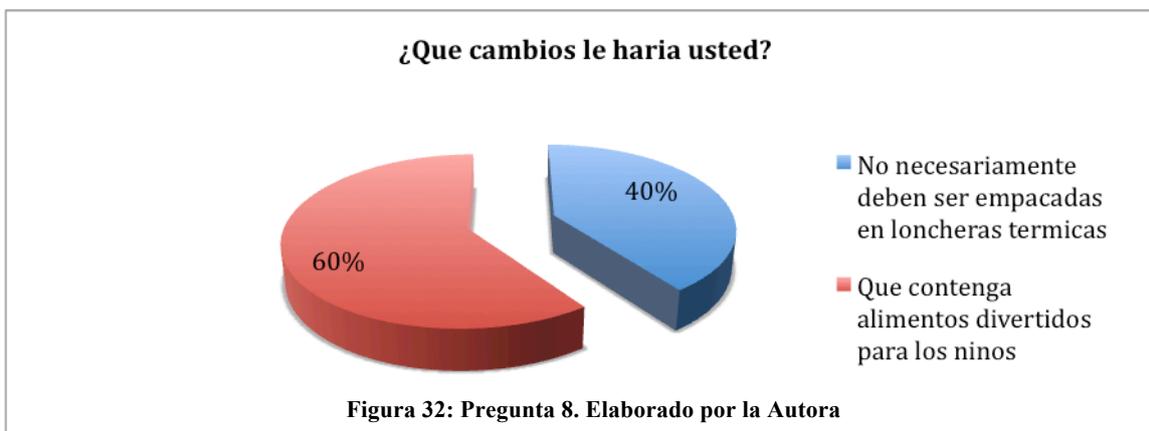
#### 4.3.g. Implementación del servicio



Figura 31: Pregunta 7. Elaborado por la Autora

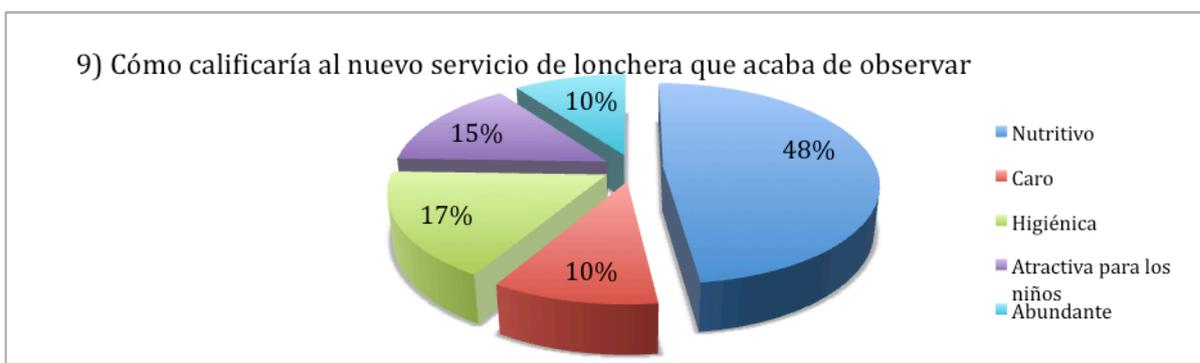
Esta pregunta refleja el nivel de interés de los encuestados en cuanto a la posible adquisición de este nuevo servicio, por lo que se considera de suma importancia para nuestro estudio de mercado ya que representa el nivel de factibilidad y aceptación del negocio propuesto. 63% de los encuestados están dispuestos a adquirirlo, 22% no esta interesado en lo absoluto en el servicio, y a penas el 15% considera que es un servicio interesante pero que sin embargo le falta algo.

#### 4.3.h. Posibles cambios



Con respecto a los posibles cambios sugeridos por los encuestados, los que obtuvieron una mayor incidencia fueron, por un lado que no necesariamente deben ser empacados en loncheras térmicas ya que las mismas representan costos mas altos y si el servicio de distribución es eficaz, no necesariamente hace falta implementar una lonchera sofisticada, (esta opinión tuvo una incidencia de 40%). Por el otro lado, el 60% de los encuestados concuerdan que los alimentos de las loncheras deben ser divertidos y atractivos para los niños caso contrario no se verían incentivados a consumir los alimentos que contiene la misma.

#### 4.3.i. Clasificación del nuevo servicio de loncheras nutritivas



**Figura 33: Pregunta 9. Elaborado por la Autora**

Según la clasificación de este nuevo servicio, los encuestados tuvieron la oportunidad de escoger factores que perciben importantes en cuanto al servicio de loncheras. 48% de los

encuestados esta de acuerdo que el nuevo servicio es esencialmente nutritivo, seguido de un grupo de personas que representan el 17%, cuya opinión se basa en la importancia en la higiene.



Figura 34: Pregunta 10. Elaborado por la Autora

Una de las características que más llamó la atención de los encuestados son las opciones de comida en las loncheras nutritivas, ya que las mismas contienen una variedad amplia de productos, (36% de las opiniones). El 24% de las respuestas están relacionadas con la presentación del producto, en este caso la presentación de las loncheras. Por consiguiente, la característica con más afluencia es el tipo y la calidad de loncheras que se va a utilizar, representando así el 18% del total de los encuestados. Gracias a estos datos podemos observar que las opciones de comida y la presentación son más importantes que la marca y la imagen global del servicio.

#### 4.3.j. Originalidad del Servicio

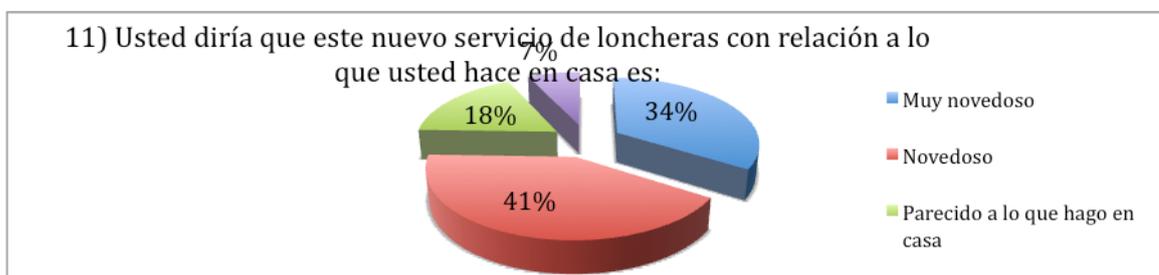


Figura 35: Pregunta 11. Elaborado por la Autora

El 41% encuentran este servicio novedoso, lo que determina información útil para la implementación del servicio de manera que se puede medir el grado de aceptación de los

consumidores. El 34% de las personas opinan que es un servicio muy novedoso y demuestran mucho interés en él. Apenas un 18% opinan que es algo parecido a lo que hacen en casa, y esto se debe a que los padres de familia encuestados son de un segmento medio-medio alto, de manera que su adquisición de alimentos no es limitada. Por ultimo tenemos 7% que opina que este servicio es algo muy parecido a lo que se realiza en casa.

#### 4.3.k. Posibles precios para el servicio



Figura 36: Pregunta 12. Elaborado por la Autora

Esta pregunta está estructurada para dar a conocer cual es la percepción de los consumidores con respecto al precio de las loncheras, y con ello analizar que tan factible es implementar una loncheras de una muy buena calidad sin que represente costos muy altos para el negocio. 29% de las personas opinan que el precio es barato para una loncheras de buena calidad, 40% consideran que el precio es razonable, 22% consideran que el precio es caro y 9% opinan que el precio es caro a pesar de que la loncheras sean de buena calidad.

#### 4.3.l. Entrega de loncheras



Figura 37: Pregunta 13. Elaborado por la Autora

Esta pregunta está diseñada para saber si a los consumidores les agrada o no la idea de que las loncheras sean entregadas directamente a sus hijos en los establecimientos escolares. Para ello, 68% de los encuestados opinan que si es mejor que se las entregue en sus casas. Y 32% opinan que no les gustaría que se les entregue a los mismos a ellos, sino a los padres de familia directamente.

#### 4.3.m. Solicitud del servicio de loncheras

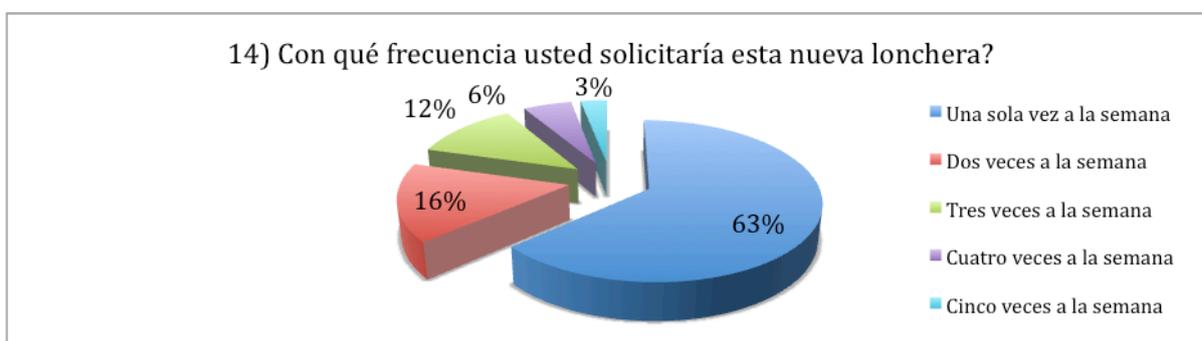


Figura 38: Pregunta 14. Elaborado por la Autora

La frecuencia de solicitud de las loncheras nos sirve para analizar que tanto control necesitan tener los padres de familia sobre la loncheras entregada. Para ello obtuvimos los siguientes resultados: y el 63% opina que una sola vez a la semana esta bien recibirla, 16% considera que dos veces por semana es necesario.

#### 4.3.n. Aprobación o rechazo del nuevo servicio presentado



Figura 39: Pregunta 15. Elaborado por la Autora

Esta pregunta está estructurada para conocer detalladamente si los consumidores están o no interesados en adquirir el servicio de manera que es una de las preguntas mas significativas para nuestro estudio. 87% de las personas encuestadas opinan que probablemente la comprarían, apenas el 7% piensa que probablemente no la comprarían y tan solo el 6% esta de acuerdo en que definitivamente no la compraría.

#### **4.4. Conclusiones de la Investigación Cuantitativa**

Una vez realizadas las encuestas y realizado el estudio detallado de las preguntas, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- 1) Las personas están dispuestas a hacer uso del servicio de loncheras nutritivas ya que el mismo está representado por un grado de aceptación de 87, lo cual es considerado como un valor alto en cuanto a la incidencia de un mercado, por lo cual podemos decir que los gustos y preferencias están inclinados hacia la elaboración de loncheras nutritivas.
- 2) Con respecto a la percepción de precios, dentro de las encuestas realizadas un 40% de los encuestados mencionaron un precio de \$3- \$4 como razonable para una loncheras de buena calidad. Esto quiere decir que si hay mercado que esta dispuesto a pagar un precio considerable por un servicio con la calidad que estamos planificando. Es importante mencionar que por otro lado 29% de las personas consideran que el precio es barato para una loncheras de buena calidad. Este es un factor muy importante por que demuestra factibilidad del servicio dentro de un mercado creciente.

- 3) 41% de las personas encuestadas considera que este servicio es muy novedoso, lo que significa que hay un segmento de personas que buscaban un servicio como este, que atienda las necesidades nutricionales de sus hijos dentro de las instituciones escolares y que no deban preocuparse por el tipo de alimentos que contengan las loncheras ya que el servicio garantiza higiene, calidad, sabor y presentación. El hecho de que el servicio sea considerado muy novedoso indica que se puede abrir un campo para este nuevo negocio.
- 4) La percepción del servicio es de carácter “nutritivo” lo que quiere decir que los consumidores percibieron correctamente el funcionamiento y descripción del servicio. Una vez comprendida la importancia de este servicio el nicho de mercado deseado tendrá una tendencia creciente, tal y como lo muestra el grado de aceptación e importancia por parte de los consumidores.

## **5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

En base a los resultados obtenidos por el estudio de mercado se observa que la propuesta de valor para la creación de un servicio de loncheras nutritivas delivery es factible puesto que va acorde a los lineamientos que los potenciales consumidores consideran atractivos. Además se determina que la generación de océano azul es adecuada y que el mercado es nuevo, y que se espera que en un futuro el mismo tenga una demanda creciente y un mayor grado de aceptación por parte de los consumidores. La percepción en cuanto al core business de “comida nutricional para niños en jorandas escolares” es claramente identificada por parte del mercado por lo que existe una correcta percepción del funcionamiento y descripción del servicio. Por lo que se va a proceder a la generación de la propuesta de valor final.

## **III LA EMPRESA**

### **1. Escenario futuro del Negocio al 2017**

NutriLunch hasta el 2017 se habrá desarrollado integralmente en el ámbito de la alimentación nutritiva tanto para niños, con las loncheras nutritivas, como para los jóvenes y adultos, con los almuerzos nutritivos, distribuidos por medio de nuestra flota de camiones y motos que entregan un producto caliente, a tiempo y donde el cliente lo necesita. La empresa ha incrementado su cobertura gracias a las alianzas estratégicas tanto con instituciones escolares, empresas e instituciones públicas que ha permitido generar una red logística de alto nivel con 3 nuevas sucursales que han permitido cubrir a la ciudad de Quito y sus Valles, así como a la ciudad de Guayaquil. Nutrilunch hasta el 2017 cuenta con el reconocimiento de numerosas instituciones por sus altos estándares de calidad en sus productos nutritivos, gracias a una constante capacitación e innovación por parte de nuestro selecto grupo de chefs especializados, que en conjunto con nuestros nutricionistas desarrollan planes individualizados de alimentación con la finalidad de proveer una dieta balanceada y nutritiva que eleve la calidad de vida de nuestros consumidores.

### **2. Visión**

Nutriluch se posicionará al 2017 como una de las tres empresas de comida delivery de mayor calidad y participación en el mercado en la ciudad de Quito, con personal altamente capacitado y especializado, que en conjunto con una red logística conformada por 3 nuevas sucursales permitirá cubrir las necesidades de las ciudades de Quito y Guayaquil. La empresa establecerá alianzas estratégicas con instituciones escolares, empresas privadas e

instituciones públicas en su compromiso de brindar productos de alto valor nutricional, frescos, y apetitosos,.

### **3. Lineamientos estratégicos**

-Cobertura global

-Desarrollo de propuestas innovadoras de mayor valor nutritivo.

-Alianzas Estratégicas.

### **4. Misión**

“NutriLunch” se compromete a ofrecer una nueva alternativa de alimentación escolar nutritiva niños, mediante un servicio delivery que proporcione a los padres de familia mayor comodidad y libertad de tiempo, sustentado en principios de calidad que apoyen la salud y el buen vivir de nuestros pequeños, mediante el aporte de nuestro personal especializado en la nutrición infantil que se preocupa por la generación de una sociedad más saludable.

### **5. Filosofía**

Para “Nutrilunch” los niños y jóvenes son la semilla de la sociedad del mañana, por lo que tenemos como eje direccional la nutrición infantil, mediante la búsqueda y mejoramiento constante de métodos alimenticios que propicien un desarrollo integral en los infantes. Como complemento buscamos la satisfacción de los padres de familia al comprometerse con la salud de sus hijos y brindarles una solución más sana y nutritiva. De esta forma “Nutrilunch” busca constantemente apoyar a la sociedad con soluciones innovadoras en la industria alimenticia que permitan satisfacer las necesidades emergentes del mercado.

## **6. Valores**

Los valores que defiende “NutriLunch” son los ejes éticos y morales que direccionan el comportamiento de todos sus colaboradores y reflejan la imagen de la empresa. Estos valores son el reflejo de la simbiosis y el adecuado convivir en la comunidad formada por todos quienes forman parte de NutriLunch.

### **6.1. Orientación hacia el Servicio al Cliente**

“Nutrilunch” tiene como pilar principal brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades alimenticias de niños y jóvenes estudiantes. Siempre en búsqueda de proveer alimentos que cubran los requerimientos nutricionales satisfaciendo los requerimientos de las madres y padres de familia.

### **6.2. Búsqueda continua de la excelencia**

Valor que caracteriza a “NutriLunch” por su compromiso y dedicación a desarrollar y ofrecer mejores opciones nutritivas a sus consumidores. Fomentando citas semestrales con nutricionistas que permitan determinar las necesidades cambiantes de cada niño brindando una atención diferenciada.

### **6.3. Transparencia**

Representa la honestidad que “NutriLunch” brinda a sus clientes, en cuanto a sus actividades de compra, elaboración y distribución de los productos. Siempre siendo fiel con sus principios y el compromiso con el cliente, la empresa pretende desarrollar una conexión de confianza con sus clientes.

### **6.4. Responsabilidad**

La empresa se caracteriza por su compromiso en la nutrición de los niños y jóvenes; y el bienestar del medio ambiente. Por lo que todos quienes forman parte

de “NutriLunch” tienen como objetivo brindar un servicio y producto de calidad que cumpla con los estándares de protección del medio ambiente.

### **6.5. Trabajo en Equipo**

Todos quienes forman parte de “NutriLunch” se comprometen a trabajar de forma conjunta, generando una simbiosis positiva y haciendo compatibles los objetivos individuales y colectivos para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa, en pro de la satisfacción de los consumidores.

## **7. Estructura de la Empresa**

### **7.1. Árbol de Competencias**

Esta herramienta pretende generar un panorama general de la empresa, identificando sus competencias, habilidades, conocimientos, transformaciones, servicios y productos que forman parte de todo el sistema operativo de “NutriLunch”. El árbol de competencias consta de 3 partes: raíces (conocimiento), tronco (procesos) y ramas (productos).

### **7.2. Metodología**

La ejecución de un árbol de competencias se divide en 3 etapas: la definición del conocimiento (raíces), los procesos que se ejecutan (tronco) y finalmente los productos y servicios que se ofrecen (ramas).<sup>18</sup>

#### **7.2.a. Raíces**

Las raíces representan los conocimientos y competencias técnicas de la empresa, por lo que son los cimientos de “NutriLunch”. Por ende se sustentan en los estudios de mercado, análisis y conocimientos nutricionales, relación directa con el cliente y conocimiento de

---

<sup>18</sup> Apuntes de Trabajo de Titulación , Jean Paul Pinto, D2L

sus necesidades individuales. Mientras que las capacidades técnicas se fundamentan en las competencias del personal y la generación del servicio, las capacidades administrativas, operativas y de recursos humanos que dirigen y coordinan las actividades.

### **7.2.b. Tronco**

Representa la capacidad de implementación y los procesos que se desarrollan en la empresa con la finalidad de transformar los conocimientos y las competencias en la elaboración de los productos y los servicios para los clientes finales. Esta determina los recursos necesarios para la producción y la distribución del producto. Por lo que se define el siguiente levantamiento de general procesos:

Se deberá determinar la cantidad de operarios, recursos, maquinas, materias primas e insumos, cronogramas y turnos de trabajo, planeación de inventarios y pronósticos de producción. Los turnos de trabajo serán de 6 am a 2 pm y la distribución deberá realizarse entre las 11 am y 12 pm. Las jornadas de trabajo son de Lunes a Viernes con un requerimiento de 4 empleados en el área de cocina y empaque; 2 empleados en distribución con 2 camioneta; 1 empelado en comercialización, ventas y administración.

### **7.2.c. Ramas**

Las ramas simbolizan las líneas de productos y servicios, por lo que se debe analizar el comportamiento tanto interno como externo de los productos en sus diferentes presentaciones dependiendo del tipo de menú y del segmento y la interrelación que se tiene con los consumidores en cuanto a los mercados que representan. Esta relación se da por medio del área de Marketing puesto que ésta es la que relaciona a la empresa con su mercado , como se detallará en el plan de Marketing.

### 7.3. Árbol de Competencias

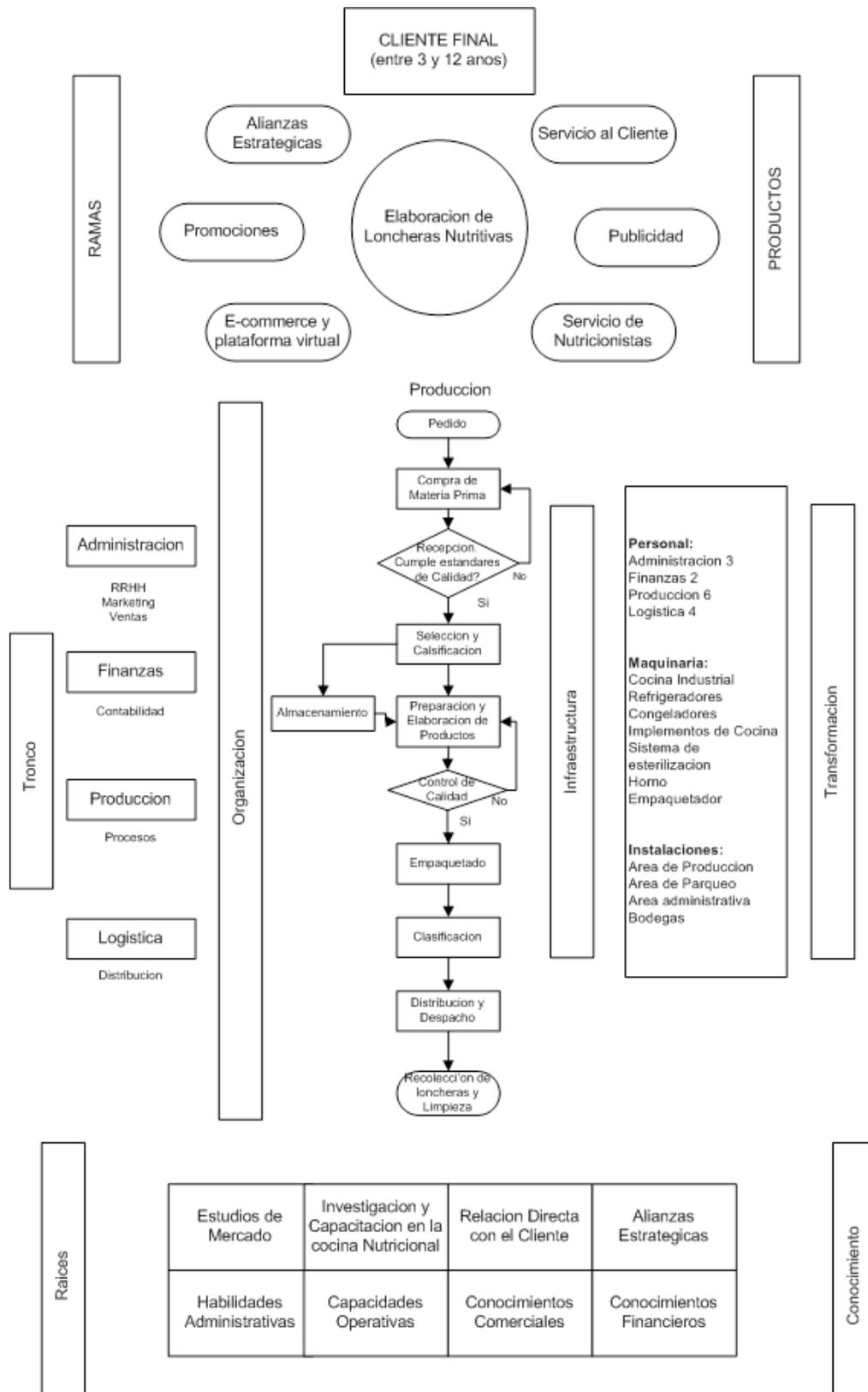


Figura 40: Árbol de Competencias. Elaborado por la Autora

## 7.4. Organigrama

El esquema organizacional en el cual se basa NutriLunch se encuentra expresado a partir del siguiente organigrama que define las relaciones y funciones:

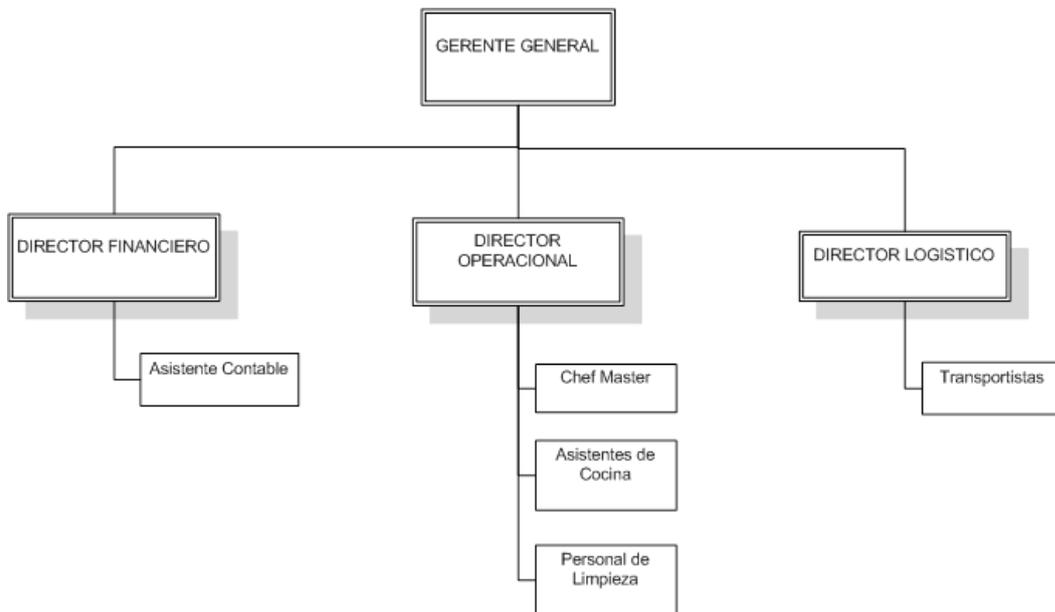


Figura 41: Organigrama de NutriLunch. Elaborado por la Autora

### 7.4.a. Personal

A partir del Organigrama se establece la siguiente necesidad del personal, así como sus responsabilidades:

- Gerente General:

Es el director del proyecto y su función de basa en dirigir y controlar a todas las áreas velando por la implementación de los lineamientos en búsqueda de los objetivos establecidos. Establecerá objetivos de mediano y corto alcance, y realizará evaluaciones periódicas. Cumple la función de relaciones públicas al establecer contacto con las instituciones legales y educativas así como con los clientes, además de coordinar estrategias de mercado y de marketing. De igual forma será el representante y encargado de los lineamientos de Responsabilidad Social a los que la empresa se comprometerá. Para

ello requerirá una asistente de gerencia. Será el encargado de generar reuniones bimensuales con todos los directores para establecer políticas y cambios, al igual que para definir nuevas estrategias y aprobar decisiones

- Director Financiero

Responsable de la gestión financiera, mantenimiento y mejora de los lineamientos y sistemas contables-financieros. Generación de estrategias financieras que mejoren el nivel económico de la empresa mediante el uso eficiente y asignación de los recursos.

- Asistente Contable

Ejecución de tareas asignadas por el director financiero, registro y archivo contable.

- Director Operacional

Responsable de la correcta gestión del área de operaciones relacionado con la ejecución de las loncheras, coordinador de los programas nutricionales y el control y seguimiento de la ejecución de las actividades operativas que agregan valor a la empresa,

- Chef Master

Jefe de Cocina con amplios conocimientos nutricionales que desarrollará los menús y las loncheras diarias. Controlará la calidad de la materia prima así como la del producto final.

- Asistentes de Cocina

Ejecución de las tareas secundarias asignadas por el Chef master como seleccionar, cortar, picar, cocinar, preparar, entre otras.

- Personal de Limpieza

Encargado de mantener el establecimiento bajo el cumplimiento de las normas sanitarias.

- Director Logístico

Su función principal es la el desarrollo de una red logística de distribución y adquisiciones en la cadena de suministros de la empresa.

- Transportistas

Recolección de materia prima y distribución de pedidos bajo un cronograma establecido por el director logístico.

## **8. Políticas**

“NutriLunch” define una serie de políticas que pretenden ser lineamientos generales y específicos que guíen las acciones y comportamientos internos, con la finalidad de normar todas sus actividades. Las políticas de la empresa tienen la siguiente estructura en función de las áreas definidas:

### **8.1. Políticas Administrativas**

Lineamientos que pretenden homologar y guiar las actividades empresariales, mediante la coordinación de las diferentes áreas en una interacción controlada y definida por un plan de acción.

- Utilización de un programa mensual para coordinar reuniones entre las áreas de la empresa.
- Promover la comunicación vertical y horizontal dentro de la empresa.
- Generar un sistema de comunicación por medio de pizarras en las que se provea un alto nivel de comunicación interno y externo de la empresa.
- Desarrollar relaciones externas con consumidores y proveedores para el control de calidad y una retroalimentación continua.

- Realización de estudios semestrales que reflejen la rentabilidad y la satisfacción para los clientes, con la finalidad de promover planes correctivos.

## **8.2. Políticas de Recursos Humanos**

El factor humano constituye el capital más importante y diferenciador de la empresa por lo que su adecuado manejo y desarrollo es vital; por lo que se debe conformar un equipo de trabajo que siga los siguientes lineamientos:

- Revisión de solicitudes de empleo y currículos, entrevista y periodo de prueba previo a la contratación y reclutamiento de un empleado.
- Proceso de inducción donde se dará a conocer la estructura organizacional, misión, visión y objetivos de la empresa; con la finalidad de introducir al empleado a la cultura organizacional.
- Capacitación semestral al personal en cuanto a los nuevos menús, técnicas de procesamiento y uso de nuevas maquinarias y materiales.
- Mantener un sistema de motivación y reuniones fuera del horario de trabajo que fomenten la interacción y brinden un momento de esparcimiento.
- Monitoreo constante sobre el desenvolvimiento de cada empleado, mediante revisiones rutinarias, que permitan detectar inconvenientes de forma oportuna y brindar un asesoramiento que fomente el crecimiento personal y laboral.

## **8.3. Políticas de Comercialización y Ventas**

El área de comercialización y ventas representan el punto directo de interacción con los proveedores y los clientes. Por lo que los lineamientos que se deben establecer con la finalidad de que el servicio sea brindado de forma óptima y el producto entregado adecuadamente, son:

- Realizar controles mensuales sobre las compras y los precios de las adquisiciones y definir nuevos acuerdos de compra con los productores mayoristas.
- Realizar controles semestrales de las ventas en base a los objetivos establecidos.
- Actualizar trimestralmente la base de datos de los clientes, y actualizar anualmente las especificaciones de cada cliente posterior a las consultas con los nutricionistas.
- Informar semanalmente y mensualmente, por medio de la página Web, a los clientes las diferentes opciones de menús para permitir su elección y combinación.
- Generar planes de mercadeo y publicidad para las diferentes escuelas y para cada segmento, promoviendo diversas campañas durante los periodos escolares.
- Generar políticas de ventas de acuerdo a descuentos, planes, y promociones temporales.

#### **8.4. Políticas de Producción**

El área de producción es donde se procede a generar el producto final. Los lineamientos en esta área promueven la elaboración óptima del producto y responder a los controles de calidad en cuanto a materia prima, preparación y empaquetado del producto.

- Controles diarios de calidad que monitoreen la frescura de los productos, la limpieza de las herramientas y puestos de trabajo, y el cumplimiento de los estándares nutricionales.
- Adecuado desecho de los materiales por medio de un sistema de reciclado.
- Generar planes mensuales de producción, para la previsión del inventario de los productos y los insumos.
- Monitoreo del transporte y correcto almacenamiento de los productos e insumos.
- Uso de uniformes en buen estado y utilización de implementos sanitarios.
- Adecuado mantenimiento de la maquinaria y de las herramientas de trabajo.

## 9. Objetivos Estratégicos

-Objetivo 1: Desarrollar una red de sucursales en Quito y Guayaquil

ACCIONES A EJECUTAR	CAPACIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL DE NUTRILUNCH		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Recopilación de información de demanda	x		
Desarrollo de una red logística	x		
Compra de vehículos de transporte de carga de corto alcance que cumple los requerimientos		x	
Contratación de transportistas	x		

Tabla 30: Objetivo 1. Elaborado por la Autora

-Objetivo 2: Investigación y Desarrollo de nuevas técnicas y menús nutricionales

ACCIONES A EJECUTAR	CAPACIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL DE NUTRILUNCH		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Contratación de un Chef certificado		x	
Capacitación y educación nutricional así como asesoramiento inicial en los menús	x		
Desarrollo de menús de loncheras nutritivas	x		
Capacitación periódica de nuevas técnicas y valores nutricionales	x		

Tabla 31: Objetivo 2. Elaborado por la Autora

-Objetivo 3: Penetración en el mercado por medio de la estructuración de Alianzas Estratégicas

ACCIONES A EJECUTAR	CAPACIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL DE NUTRILUNCH		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Contacto con los establecimientos estudiantiles y empresas		x	
Generación de una propuesta de cooperación con las instituciones escolares y empresas	x		
Implementación de acciones conjuntas y cooperación	x		
Desarrollo de una propuesta de alianza estratégica	x		
Implementación de la propuesta		x	

Tabla 32: Objetivo 3. Elaborado por la Autora

-Objetivo 4: Fortalecer la marca y Penetrar en el mercado.

ACCIONES A EJECUTAR	CAPACIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL DE NUTRILUNCH		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Desarrollo de un Plan de Marketing	x		
Lanzamientos de campañas publicitarias de alto impacto	x		
Alianzas Estratégicas		x	
Desarrollo de promociones y cumplimiento de objetivos propuestos en el plan de marketing		x	

Tabla 33: Objetivo 4. Elaborado por la Autora

## 10. Metas e Indicadores

-Objetivo 1: Desarrollar una red de sucursales en Quito y Guayaquil

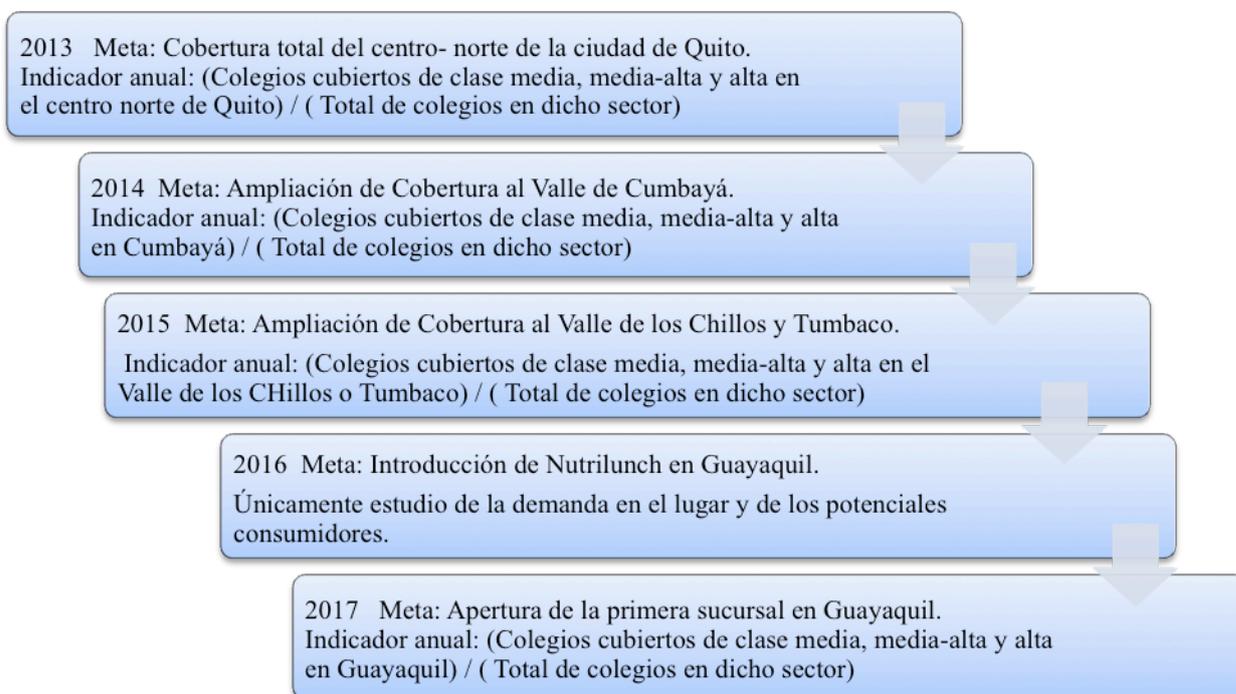
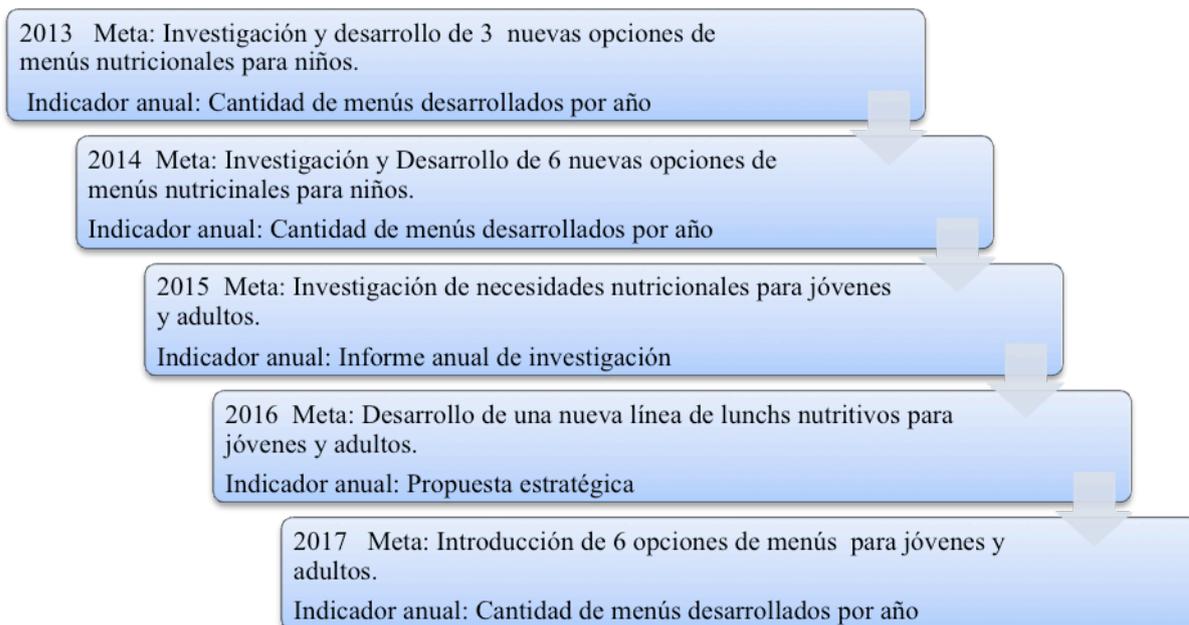


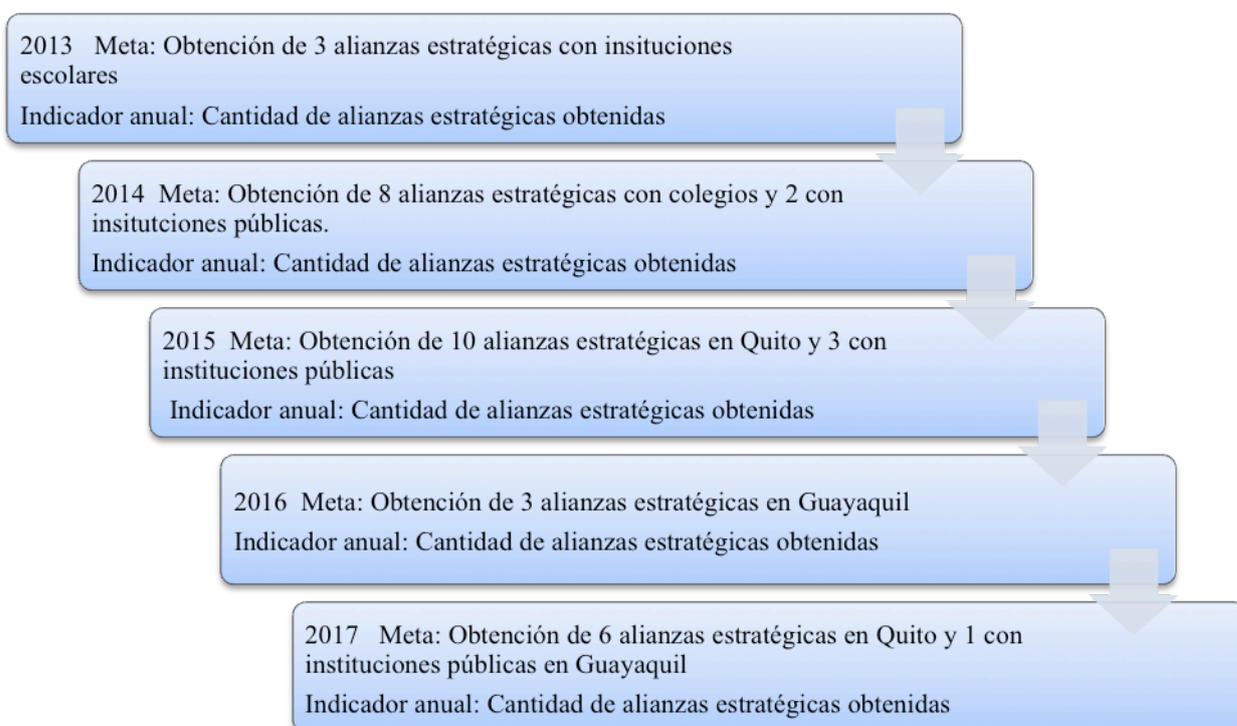
Figura 42: Objetivo 1. Elaborado por la Autora

## Objetivo 2: Investigación y Desarrollo de nuevas técnicas y menús nutricionales



**Figura 43: Objetivo 2. Elaborado por la Autora**

## -Objetivo 3: Penetración en el mercado por medio de la estructuración de Alianzas Estratégicas



**Figura 44: Objetivo 3. Elaborado por la Autora**

-Objetivo 4: Fortalecer la marca y Penetrar en el mercado.

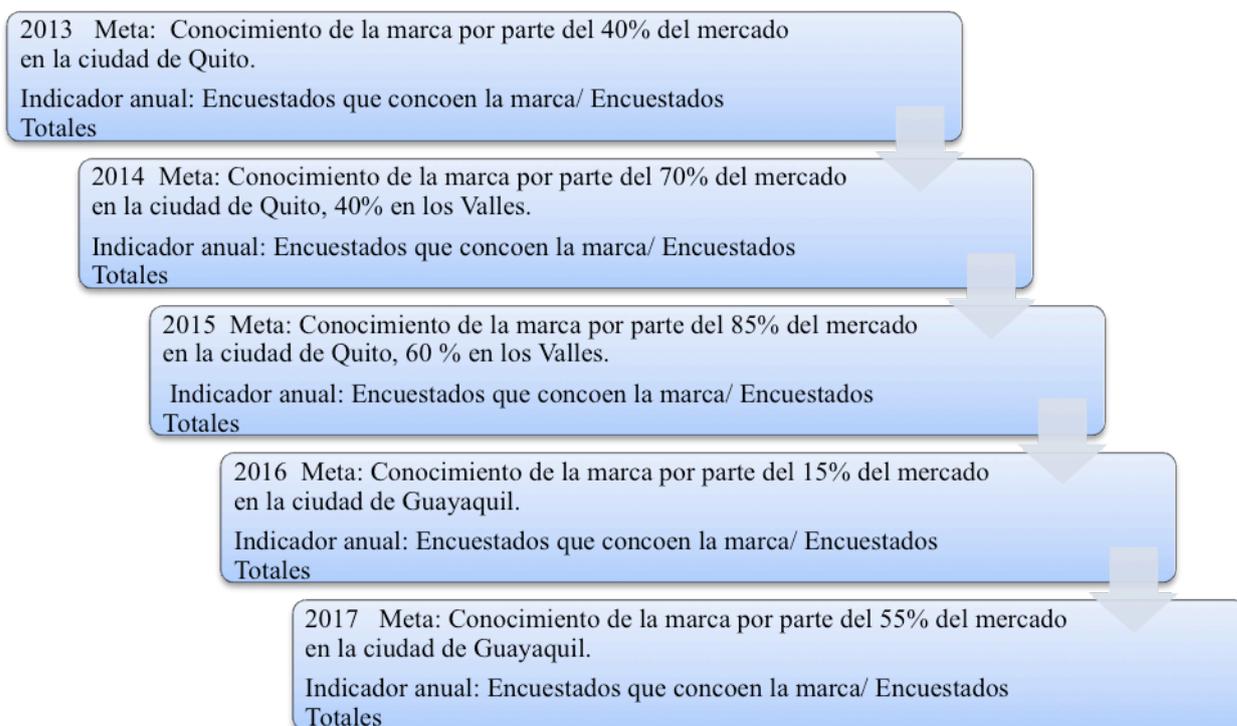


Figura 45: Objetivo 3. Elaborado por la Autora

## IV PLAN DE MARKETING

### 1. Análisis de la situación actual

Tras haber realizado un minucioso estudio del mercado por medio de entrevistas y sesiones de grupo, se pueden determinar ciertas oportunidades y amenazas que se podrían manifestar en cuanto al negocio de loncheras nutritivas. Tras el estudio realizado podemos encontrar oportunidades que son traducidas en un escenario positivo para la implementación del proyecto. Mediante nuestros lineamientos estratégicos podemos aprovechar y tomar una ventaja competitiva importante. Al ser pioneros en el negocio de las loncheras nutritivas a domicilio, esto marca una fuerte posibilidad de generar barreras de entrada altas para posteriores competidores ya que podemos desarrollar un mayor know how en base a dichas posibilidades.

Por otro lado, las oportunidades presentadas conllevan al desarrollo de una mayor cobertura y una mayor disposición de tecnologías de apoyo. Por otro lado, en cuanto a las amenazas existentes se pueden resumir en la congestión vehicular, que dificulta la entrega de las loncheras nutritivas y la repartición de las mismas a los diferentes establecimientos. Para reducir su efecto deberá ser necesario el desarrollo de un análisis logístico de la red de distribución.

El mercado de servicio de loncheras nutritivas en Ecuador y específicamente en Quito, se encuentra en un nivel de crecimiento ya que existen diversas oportunidades que dan paso al desarrollo del negocio, empezando porque actualmente no existen empresas que proporcionen este servicio a los establecimientos escolares. Si bien es cierto, el servicio de Catherine Service se asemeja mucho al tipo de servicio que se va a proveer, sin embargo

no abarca los mismos aspectos que las loncheras nutritivas ya que éste provee de un servicio más especializado y personalizado tanto para los padres de familia como para los niños.

De la investigación de mercado efectuada, se pudo establecer que en la ciudad de Quito, debido a la falta de tiempo de los padres de familia, para realizar una lonchera que contenga todos los requerimientos nutricionales para los niños, existe una oportunidad, para el desarrollo de este plan de negocio. El nivel de aceptación del presente proyecto por parte de los padres de familia crecientes un aliciente adicional. Su principal atractivo recae en el tiempo que les ahorra a los padres y en los valores nutricionales que las loncheras generan. Dicho esto, el servicio de loncheras nutritivas no solo garantiza una dieta balanceada para los escolares sino que representa una inversión tanto en el desarrollo físico como intelectual de los niños.

Es importante mencionar el hecho de que durante la investigación de mercado, el grado de aceptación del servicio experimenta una tendencia positiva creciente ya que, si estuviera en funcionamiento el servicio de loncheras nutritivas en el mercado, muchas personas optarían por contratar el servicio

Como resultado del estudio de mercado, se pudo observar que los consumidores consideran que se deben reducir los métodos tradicionales de promoción y publicidad, por lo tanto es de vital importancia utilizar una fuerte estrategia para la marca y que ésta sea percibida por los consumidores. En cuanto a las variables a aumentar y reducir se estuvo de acuerdo con las mismas y tuvo una aceptación fundamental el aumento del valor nutricional y la reducción de elementos que no son considerados como valiosos para los

clientes. Por ejemplo la eliminación de publicidad tradicional como lo son folletos y pancartas, de manera que para el plan de marketing este factor se debe tomar muy en cuenta para el correcto desarrollo del mismo. Los factores que son percibidos por los consumidores como poco valiosos, deben ser controlados para que no exista un plan de marketing basados en los mismos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo de ventas**

- ✓ Alcanzar hasta Mayo del 2014 un incremento en las ventas del 78%.

### **2.2. Objetivo de Recordación**

- ✓ Obtener hasta Mayo del 2013 una recordación asistida del 85% y una espontánea no menor al 50%.

### **2.3. Objetivo de Satisfacción**

- ✓ Generar un nivel de satisfacción en nuestros clientes no menor al 87% para Enero del 2014.

### **2.4. Objetivo de distribución**

- ✓ Adquirir una presencia con al menos 15 centros de distribución y reparto para la ciudad de Quito hasta Enero del 2014.

### **2.5. Objetivo de posicionamiento**

- ✓ Lograr que la marca sea identificada por los clientes y relacionada con la connotación “ el mejor método de alimentación para los niños”

## 2.6. Objetivo de innovación

- ✓ Realizar al menos 2 veces al año, cambios tanto en renovación e innovación con respecto a la presentación de la lonchera, con el fin de que resulte más atractiva para los niños y para los padres de familia.

## 3. SEGMENTACION

Una vez realizado el análisis de mercado correspondiente para la implementación del servicio de loncheras nutritivas, se procede a realizar la segmentación del mercado, que es “el proceso de analizar el mercado con el fin de identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas”<sup>19</sup>.

Los segmentos a los cuales se dirigiría el servicio de Loncheras nutritivas, son las familias y escuelas de los niveles socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito. El motivo por el cual se realiza este tipo de segmentación es porque, por un lado, el grupo de familias de Quito de nivel socioeconómicos medio y alto, mostraron un alto índice de interés por el servicio están dispuestos a pagar por una lonchera que provee de los alimentos adecuados para los niños durante su jornada escolar. La lonchera posee un precio alto, por lo que significa que este grupo manifiesta una aprobación y aceptación del precio del servicio.

Adicionalmente, los establecimientos escolares de Quito, son el otro segmento que ha sido seleccionado sobre todo aquellos dirigidos a las clases sociales media y alta. Esto genera

---

<sup>19</sup> Alfaro, Emigdio. M. Las segmentación de mercados: Como segmentar los mercados. <http://www.eticaygestion.org/documentos/marketing/1.pdf>. Mayo, 2011.

un importante indicador para el servicio de loncheras nutritivas ya que es importante y necesario ofrecer productos y servicio diferentes en los mercados potenciales para así poder generar una diferenciación de marca. Cabe recalcar que, algunos padres de familia son extranjeros por lo tanto es necesario que los productos distribuidos, sean aprobados por todos grupos de padres de familia tanto Ecuatorianos como extranjeros.

Los productos que se van a utilizar en las loncheras van a ser dirigidos hacia un segmento que se lo clasifica como niños escolares entre 3 y 12 años de edad pertenecientes a los colegios de estatus económico medio y alto. De manera que para el plan de marketing, tanto las loncheras como los productos tienen que ser aprobados tanto por los niños como por sus padres.

El servicio de loncheras nutritivas se centra en proveer productos entretenidos pero con altos valores nutricionales. El producto se enfoca en un ciclo de vida en especial, que es durante la crianza de los niños hasta su pubertad. Además hay que tener en cuenta que una familia promedio ecuatoriana de nivel socioeconómico medio y alto tiene de uno a dos hijos.

Como el producto va dirigido a un nivel socioeconómico medio y alto, no es necesario crear estrategias en base a diferentes clases sociales, por el contrario, es importante centrarse en el de mayor potencial.

El grupo de los padres de familia es un segmento muy importante. A continuación podremos observar quienes son las personas que más influyen en la alimentación diaria de los niños.

Tabla resumen sobre quien influye más		Tabla resumen sobre quien influye más
Respuestas	Quien influye en número de frases	Quien influye (en % de frases)
Padres de Familia	4	50%
Ami	0	0%
Compañeros	0	0%
Publicidad	3	38%
Instituciones escolares	1	13%
Total frases	8	100%

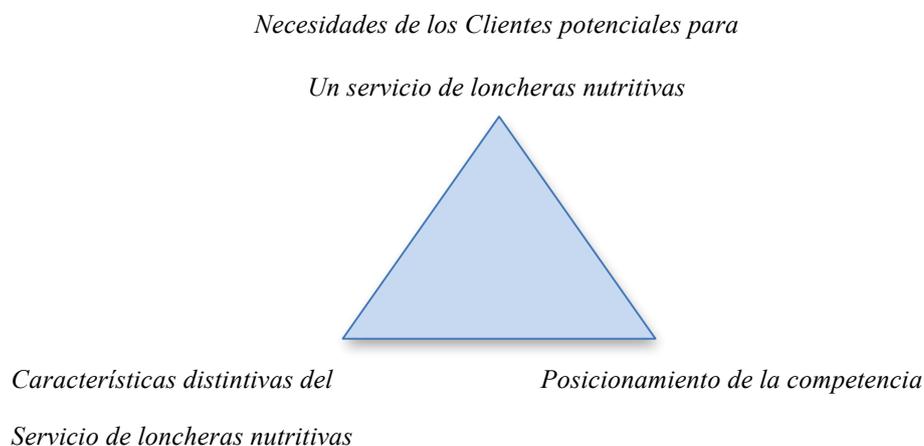
**Tabla 34: Influencia en la elección de los alimentos. Elaborado por la Autora**

Como se puede observar en la tabla, los padres de familia son considerados por el 100% como fuentes primarias de decisión para la alimentación de los niños, ya que son ellos quienes son los responsables de escoger el tipo de alimentación. Por otro lado se evidencia una fuerte influencia por parte de los medios publicitarios, mediante campañas y promociones que motivan tanto a niños como a padres de familia a la compra de productos cuyos valores nutricionales no son necesariamente beneficiosos para los niños.

#### 4. POSICIONAMIENTO

Para identificar el posicionamiento a ser utilizado por el segmento de consumidores al que está dirigido el servicio de loncheras nutritivas, se procede a utilizar una herramienta que permita determinar el posicionamiento a alcanzar, en base a diferentes parámetros.

El triángulo de Oro del Posicionamiento:



**Figura 46: Triángulo de Posicionamiento. Elaborado por la Autora**

#### **4.1. Análisis del triángulo de oro de posicionamiento:**

-Necesidades de los clientes potenciales para un servicio de loncheras nutritivas

Las necesidades de los clientes se obtuvieron gracias a la investigación de mercados realizada, debemos comentar que los resultados obtenidos presentan atributos que promueven una mayor puntuación por parte de las personas que participaron en la encuesta, entre ellos podemos encontrar:

1. Propiedades nutricionales de los alimentos
2. Limpieza en los alimentos
3. Variedad en los menús para los niños
4. Presencia de algún juguete didáctico en la lonchera

Las características más importantes a considerar y las cuales tuvieron más distinción son las siguientes:

1. Los alimentos que contengan las loncheras nutritivas serán cuidadosamente elaborados, bajo los niveles de sanidad más estrictos y con el debido cuidado de conservación de los mismos.
2. Las loncheras van a ser de material térmico lo que garantiza la conservación y el buen estado de los alimentos.
3. Todos los empaques utilizados sean de material reciclable.
4. Es un servicio que promueve la buena alimentación durante la jornada escolar.
5. La distribución del servicio se basa en la capacidad de abarcamiento de las diferentes zonas de Quito (colegios de nivel socioeconómico medio y alto)

6. Los alimentos que van a ser utilizados, van a ser de marcas reconocidas, y los productos para elaborar otro tipo de alimentos serán propiamente ecuatorianos.

#### **4.2. Análisis de la competencia**

Es indispensable analizar el posicionamiento de las empresas que provean el servicio de loncheras nutritivas en el mercado Ecuatoriano, sin embargo como bien ha sido mencionado, actualmente en el Ecuador no existen empresas que puedan representar una competencia directa para el servicio de loncheras nutritivas, por lo tanto no se puede analizar a profundidad el impacto de la competencia. Por otro lado existe competencia indirecta que sería el servicio de Catherine Service a los colegios de Quito y el servicio de comida a domicilio de los diferentes restaurantes.

Como el servicio de Catering Service y el servicio de comida a domicilio no representan una competencia directa para el servicio no se procede a realizar un análisis determinado de los mismos. Por lo que es importante desarrollar estrategias de marketing para que el posicionamiento del servicio de loncheras nutritivas permanezca en la mente del consumidor y la misma no se vea afectada por la existencia de otros competidores.

Es importante mencionar que a un futuro se pueden manifestar nuevas empresas que provean el mismo servicio, por lo que es importante desarrollar estrategias de marketing para que el posicionamiento del servicio de loncheras nutritivas permanezca en la mente del consumidor y la misma no se vea afectada por la entrada de nuevos competidores.

#### **4.3. Posicionamiento de la empresa NutriLunch:**

Las palabras que están ligadas directamente a la empresa NutriLunch serán:

- ✓ Nutrición

- ✓ Alimentación
- ✓ Confianza

Para poder posicionarnos en la mente del consumidor lo que se busca es generar una conexión entre la importancia de la alimentación y la nutrición en los niños escolares. Es por esta razón que para lograrlo, NutriLunch refleja confianza en cuanto al tipo de alimentos que proporcionan una nutrición adecuada para los niños. Por medio del uso de alimentos nutritivos ricos en proteínas, grasas, carbohidratos y calorías, se busca generar la necesidad de cumplir y satisfacer las necesidades nutricionales. Se genera confianza a través del tipo de alimentos que son escogidos para la elaboración de las loncheras ya que los mismos cumplen con normas de sanidad, una correcta preparación y conservación. El termino confianza va dirigido hacia los padres de familia quienes son nuestros clientes ya que es cierto, es a ellos a quienes debemos cautivar con las loncheras nutritivas provistas por NutriLunch. La confianza es la clave para que el mercado nos vea como una empresa especialista, y que los padres de familia nos den la confianza de alimentar a sus niños durante sus jornadas escolares; queremos ser percibidos como especialistas en generar una alimentación de confianza.

## **5. MARKETING MIX**

La mezcla de marketing mix presenta un proceso que utiliza para planificar y ejecutar los elementos del producto, precios, promoción y distribución. El marketing mix se lo utiliza para crear un intercambio de ideas que de una u otra forma satisfaga la necesidad tanto de los individuos como de las organizaciones<sup>20</sup>. (Neil H. Borden, 2002). A continuación se

---

<sup>20</sup> Neil H. Borden. Internet Center for Management and Bussines. The marketing mix: 4p. <http://www.netmba.com/marketing/mix/>. Mayo del 2012.

muestra el esquema bajo el cual se desarrollara el marketing mix del servicio de loncheras nutritivas.

### 5.1. ESQUEMA MARTEKING MIX



Figura 47: Marketing Mix. Elaborado por la Autora

A continuación se detallan las decisiones a tomar en cada uno de los elementos del Marketing Mix del servicio de loncheras nutritivas, en base al producto, precio, distribución y promoción.

### 5.2. PRODUCTO

El producto puede ser definido como un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos<sup>21</sup>.

Relacionado con el negocio de servicio de loncheras nutritivas, la comida es decir el tipo de alimentos que van a ser utilizados para la elaboración de la lonchera y la presentación de los alimentos: tanto la lonchera como los empaques utilizados para generar la presentación del producto, la forma en que se va a llevar a cabo la distribución del servicio, el grupo de logística, la selección de alimentos para la elaboración de la lonchera constituyen el producto relacionado al servicio de loncheras nutritivas NutriLunch.

En términos de satisfacción, el servicio que provee NutriLunch está dirigido para la satisfacción de las necesidades de los padres de familia en cuanto a la alimentación de sus

<sup>21</sup> Stanton, Etzel y Walker. 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad. Definición de product. Promonegocios.net. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>. Mayo del 2012.

hijos, durante las horas de su jornada escolar. Si bien es cierto hoy en día, los colegios poseen bares que proveen alimentos conocidos como snacks, son productos con alto contenido de grasas trans (no saludables para los niños escolares), y las bebidas propuestas son gaseosas o jugos de sabores artificiales., El servicio de loncheras nutritivas busca satisfacer la necesidad de brindar a los niños una buena alimentación basada en el cumplimiento de sus requerimientos nutricionales diarios tales como la cantidad de nutrientes, vitaminas, calorías que necesitan diariamente.

Es importante mencionar cuales son las características que hacen del servicio NutriLunch, un servicio incomparable y pionero en el mercado:

- ✓ Rapidez y eficiencia en la distribución de las loncheras nutritivas. Las loncheras tienen que ser distribuidas diariamente en los establecimientos escolares durante la hora del refrigerio, de manera que exista una buena apreciación del servicio, la estrategia consiste en la existencia de varios canales de distribución, los mismos que son divididos por sectores y asignados a cada establecimiento de manera que puedan llegar a los diferentes lugares a la misma hora y con el mismo tipo de servicio. Las loncheras que van a ser distribuidas son térmicas y personalizadas para cada niño, es decir cada cliente tiene su propio historial nutritivo de manera que las loncheras son realizadas en base a las necesidades nutricionales de cada niño. Por ejemplo si un niño es intolerante a la lactosa, esta característica será considerada por el equipo de elaboración y producción para que la lonchera de determinado niño no contenga alimentos que le pueden afectar a su condición física o salud. Todas las loncheras son minuciosamente realizadas. Para cumplir con esto

se deberá realizar una estrategia que involucre al incremento de mano de obra (mayor cantidad de personal).

- ✓ Los alimentos utilizados son escogidos con el fin de crear menús variados y divertidos para los niños, por lo que se creará una estrategia en base a la correcta calificación y selección de nutricionistas profesionales que provean de menús nutritivos para los niños y que los mismos sean variados con el fin de generar mayor atracción, por parte de los padres de familia y de los niños.

### **5.3. MARCA**

#### **5.3.a. Justificación del nombre y el Logotipo**

Para la implementación del servicio de loncheras nutritivas se escogió el nombre de NutriLunch, el mismo que fue cuidadosamente analizado y creado en base al core bussines del negocio. La palabra nutrición y alimentación sana son las connotaciones directas en cuanto al tipo de servicio que se busca implementar en el mercado de la ciudad de Quito. Por esta razón el diminutivo Nutri fue utilizado ya que se relaciona con la “nutrición de los niños escolares”. Con respecto a la palabra complementaria “Lunch”, se buscó transmitir la idea principal del negocio que es “comida”. Por otro lado la palabra “Lunch”, quiere decir el tipo de refrigerio que se suele tomar a determinadas horas. La palabra está escrita en ingles, pero mantiene un idioma universal de manera que resulta fácil de recordar y entender no solo para los ecuatorianos sino para extranjeros. La palabra NutriLunch es una palabra corta y directamente relacionada con el tipo de servicio que se ofrece.

A continuación se presenta el logotipo finalizado:



**Figura 48: Logotipo NutriLunch.**

El logotipo de NutriLunch tiene una connotación relacionada con la palabra nutrición, ya que nuestros consumidores son los niños escolares, de manera que tiene que ser llamativo y de fácil reconocimiento. El logotipo ha sido creado en base a cuatro factores:

- ✓ una manzana que es la representación gráfica de una alimentación sana y natural.
- ✓ Una lonchera, ya que va relacionada con el concepto de la marca y por ende de la empresa.
- ✓ Un niño, ya que es la imagen representativa de nuestro consumidor, además representa unidad, diversión e integración.
- ✓ Una hoja de trigo ya que éste es un elemento principal de la pirámide nutricional de los niños, además tiene una connotación con la tendencia light que se experimenta en la actualidad y da una idea de naturalidad (y de respeto al medio ambiente).

Los colores utilizados:

COLORES	REPRESENTACION
Negro	Seriedad y compromiso de la empresa hacia sus clientes
Verde	Pureza, seguridad y respaldo que nuestra empresa quiere brindar

**Tabla 35: Representación de los Colores. Elaborado por la Autora**

Tipografía: la tipografía que se utilizó para crear el logotipo de NutriLunch se llama: Handwriting Dakota ya que la misma refleja tradición y confianza.

### **5.3.b. Rendimiento del producto**

Lo que el servicio básicamente hará por los consumidores es lo siguiente:

#### **Para el segmento de los padres de familia:**

- ✓ Ahorrar tiempo en las mañanas y evitar que realicen una lonchera con bajas propiedades nutricionales.
- ✓ Garantizar una buena alimentación para sus hijos.
- ✓ Certificar todos los alimentos que son consumidos por sus hijos para evitar problemas de salud y problemas físicos.

#### **Para los niños escolares entre 3 a 12 años:**

- ✓ Generar hábitos alimenticios
- ✓ Generar patrones de consumo de alimentos saludables
- ✓ Garantizar una nutrición saludable en los periodos de crecimiento

#### **Establecimientos escolares**

- ✓ Representa un menor costo en cuanto a la alimentación de sus estudiantes

El factor más importante que rodea al consumidor es la marca, porque dice mucho del tipo de servicio que se provee y de la calidad del mismo. NutriLunch, traduce directamente calidad y productos en buenas condiciones.

Otro factor que rodea al producto es el tipo de servicio que se brinda es decir la eficiencia y eficacia con la que se trabaja. Para poder distribuir a todos los establecimientos es importante tener un buen grupo de distribución y logística, lo que se traduce a la organización del servicio para el que mismo llegue a tiempo y sin ningún daño en los alimentos (danos que pueden ser causados por el clima o por el medio de transporte utilizado, por ejemplo que los alimentos se echen a perder durante su el periodo de distribución).

### **Empaques:**

Los empaques que van a ser utilizados van a ser reciclables, para lograr esto, la empresa es quien se encarga de retirar las loncheras con sus respectivos empaques para proceder con el proceso de reciclaje. Este proceso no sólo garantiza el cuidado del medio ambiente, sino también del tipo de materiales que se utilizan para realizar los empaques de los alimentos dentro de las loncheras.

La interacción con los clientes se lo logra por medio del contenido de la lonchera, en este caso con los niños que son los clientes directos del servicio, lo que se busca es encontrar una relación de preferencia con los niños y con los padres de familia, por lo que se optó por realizar las siguientes actividades:

No.	Actividad	Desarrollo
1	Entrevista personalizada con cada niño	Los niños proceden a explicar a nuestros profesionales cuáles son sus alimentos preferidos, sus sabores preferidos, y que es lo que más les gusta comer al momento del refrigerio
2	Elaboración de menús	Se elaboran los menús en base a las preferencias de los niños y en base a las sugerencias tanto el chef como del nutricionista

3	Elección del menú	Los padres de familia pueden escoger o votar por el menú que prefieran
4	Distribución	Contacto directo con los establecimientos escolares para lograr optimizar el servicio de entrega de las loncheras
5	Atención personalizada	Un profesional de nuestro equipo observa cuales son las reacciones de los niños en cuanto a los alimentos proporcionados. Que tipos de alimentos prefieren y cuales no y que sabores resultan más agradables. Con el fin de generar cambios positivos en el servicio.
6	Comunicación constante entre padres de familia y NutriLunch	Los padres podrán dar sus sugerencias en cuanto al progreso de los hábitos alimenticios de sus niños para realizar evaluaciones con respecto al grado de satisfacción
7	Revisar constantemente las loncheras	Es necesario una revisión de las loncheras para asegurarnos de que los alimentos no se encuentran estropeados ni en mal estado

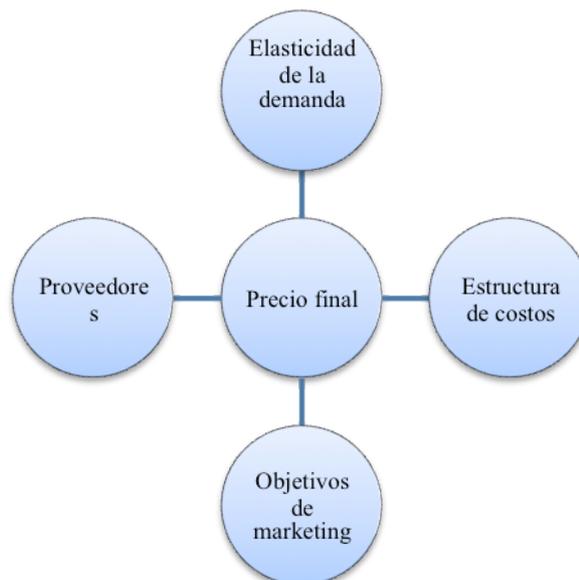
**Tabla 36: Interacción con los clientes. Elaborado por la Autora**

### **Servicio asociados:**

Los servicios que se van a proporcionar sin costo es la inclusión de un juguete didáctico semanal en cada lonchera, de manera que los niños sientan curiosidad y se graben el nombre de la marca. Esto quiere decir que si incentivamos a los niños con un juguete didáctico, la respuesta de los mismos tendrá un significativo impacto en cuanto a la aceptación de las loncheras, dado que éste segmento (3 a 12 años) no se fijan en el tipo de lonchera si ésta es térmica o no, al contrario a ellos les llama la atención el contenido de las loncheras. Esto significa un plus para NutriLunch de manera que con estos juguetes se puede generar un marketing relacional, en los mismos hogares y colegios de los niños.

### **5.4. PRECIO**

Para elaborar una estructura de precios se procedió a realizar el siguiente esquema considerando los factores más influyentes:



**Figura 49: Factores que Influyen en el precio. Elaborado por la Autora**

**La elasticidad de la demanda:** Es importante mantener niveles de precios que no sobrepasen los límites establecidos, por ejemplo que no sean ni muy bajos ya que se pierde exclusividad, pero tampoco muy altos. En nuestro segmento de mercado los consumidores son poco sensibles a los precios ya que debido a que tienen un alto poder adquisitivo y por tratarse de la salud de sus hijos no serían muy sensibles a pequeños cambios en los precios de las loncheras nutricionales.

**Estructura de los costos:** en el caso de loncheras nutritivas NutriLunch, los costos directos significan mano de obra utilizada, medios de transporte, y costos indirectos como la gasolina y servicios básicos.

#### **5.4.a. Objetivos de Marketing:**

Debido a que el segmento del mercado al que queremos llegar es medio y alto, el sistema de precios que vamos a utilizar, para entrar al mercado, es alto. Lo que se busca es enfatizar con el precio la exclusividad en el servicio, ya que los segmentos buscan

exclusividad y una estrecha relación con la alimentación de los niños, que es lo que está de por medio.

Para poder designar un precio se procedió a realizar una investigación en cuanto al precio, la cual fue realizada en base a los siguientes parámetros:

1. Precio de los alimentos por unidad (un jugo, una manzana, un sánduche, un yogurt, etc.), es decir la lonchera desglosada.
2. Precio de la lonchera una vez incorporados todos los alimentos.
3. Se tomó en cuenta el valor que los clientes están dispuestos a pagar, el mismo que varía entre 3 a 5 dólares. Esta información fue tomada de las respuestas de las entrevistas realizadas.
4. El promedio de dinero que los padres de familia gastan en relación a la elaboración de una lonchera, seleccionando productos de un supermercado. Esta información fue tomada de las respuestas de las entrevistas realizadas. Para explicación de la información mencionada, se procede a realizar el siguiente cuadro:

#### **Desglose de una lonchera**

<b>Productos</b>	<b>Precio</b>
jugo natura Nestlé	0,59
yogurt	0,45
manzana	0,25
galletas	1,05
<b>total</b>	<b>2,34</b>
<b>Pregunta: Cuanto gasta aproximadamente en la lonchera de sus hijos diariamente?</b>	<b>Numero de respuestas</b>
1 dólar	0
2 dólares	0
3 dólares	47
4 dólares	81
5 dólares	53

**Tabla 37: Precios para la lonchera nutritiva. Elaborado por la Autora**

Es importante mencionar que el precio de los productos por unidad, es el precio de venta al mercado y no el precio de compra al por mayor.

En función de los factores previamente analizados, se concluye que el precio es de \$3,50 dólares por lonchera.

En la investigación de mercados se estableció que los establecimientos escolares la adquirirían en promedio dos días de la semana (cualesquiera que sean los mismos), de manera que la empresa debe buscar que las loncheras se vendan durante los cinco días de la semana por lo tanto la estrategia de precios debe estar enfocada en incentivar a los clientes a incorporar la lonchera nutritiva en todos los días de la semana.

Para lograr la estrategia mencionada se procede a realizar lo siguiente:

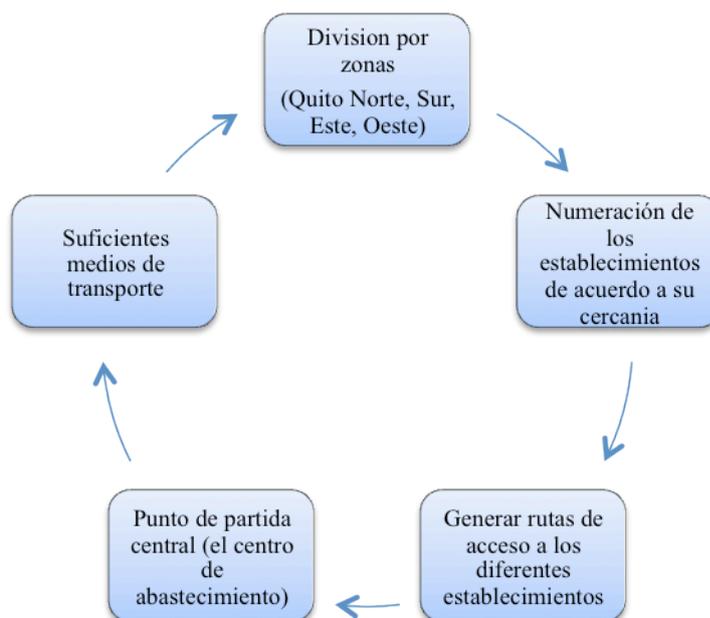
- ✓ Para incentivar el uso del servicio de loncheras nutritivas, se generará un plan de descuento para aquellos padres de familia y aquellas instituciones que adquieran el servicio de manera anual. Este descuento consiste en reducir el 11% del precio total para los planes contratados anualmente. Para las promociones mensuales se procede a realizar promociones para aquellos padres de familia que opten por contratar los cinco días de la semana y no los dos días propuestos. Si se contratan las loncheras todos los días, mensualmente habrá promociones tales como la adquisición de una lonchera gratis una vez cada dos semanas.
- ✓ Cupones: dentro de las loncheras se colocaran cupones para que los niños puedan participar en sorteos y concursos.

Las formas de pago que existirán en NutriLunch serán de pago en tarjeta de crédito, cheques pos fechados o pagos en efectivo, y se procederá a implementar el servicio una

vez que se haya logrado un acuerdo tanto con los padres de familia como con las instituciones escolares. También se utilizara tarjetas prepago, lo que quiere decir que por cada 10 loncheras que estén pagadas se recibirán 15, con el fin de incentivar a los consumidores a comprar tarjetas.

### 5.5. Distribución

Los medios de distribución son los que determinan el éxito o el fracaso del servicio, por lo tanto, tras analizar los posibles canales de distribución, es importante considerar centros claves de repartición. Para ello se propone el siguiente plan de acción:



**Figura 50: Distribución. Elaborado por la Autora**

- ✓ División por zonas: Quito deberá ser dividido en función de las diferentes zonas que posee, Quito Norte, Centro, Sur, Este y Oeste. Las mismas que nos señalan la existencia de instituciones escolares de nivel socioeconómico medio y alto. Una vez divididas las zonas y localizados los establecimientos se procede a dividir por sectores, por ejemplo: instituciones escolares ubicadas en Cumbayá y Tumbaco.

- ✓ Numeración de los establecimientos de acuerdo a su cercanía: se procede a enumerar los establecimientos de acuerdo a que tan cerca se encuentren del lugar en donde se abastece a los camiones, para que puedan distribuir. Por ejemplo: Colegio Menor San Francisco de Quito, se encuentra en la posición 1 lo que indica en la escala, más cercanía al lugar de establecimiento. Esto se genera con el fin de lograr una mejor eficacia en la distribución de las loncheras.

No.	Escala
1	Muy cerca
2	Cerca
3	Lejos
4	Muy Lejos

**Tabla 38: Escala de Distribución. Elaborado por la Autora**

- ✓ Generar rutas de acceso a los diferentes establecimientos: una vez establecidos los colegios a los cuales se les va a proveer de este servicio, se procede a realizar rutas de acceso, es decir cuáles son las rutas con menor influencia vehicular y con mayor disponibilidad para transportarse de manera rápida y efectiva.
- ✓ Punto de partida central (el centro de abastecimiento): debe existir un centro de abastecimiento, es decir que los diferentes camiones deben recoger las loncheras de este lugar para que pueda dividirlos a las diferentes busetas, y las mismas puedan empezar su repartición. Este tiene que tener un lugar céntrico ya que el proceso debe ser ágil y eficiente. Por ejemplo, si el mayor número de colegios que contrataron el servicio se encuentran en el valle de Cumbayá, se deberá implementar un centro de abastecimiento que se localice dentro de dicho valle de Cumbayá.
- ✓ Suficientes medios de transporte: deben existir un amplio número de busetas con sus respectivas condiciones climáticas que se encarguen de distribuir las loncheras,

este número dependerá del número de establecimientos que adquirieron el servicio.

Cada buseta deberá encargarse de un sector asignado.

## 5.6. COMUNICACIÓN

Las loncheras nutritivas son un producto de carácter selectivo, razón por la cual deberá ser promocionado a través de medios selectivos como por ejemplo: eventos dentro de Clubs, Universidades, Revistas selectivas como “Revista de los valles”.

Los medios de comunicación son de suma importancia para Nutrilunch ya que al ser pionero en el mercado, se debe generar una imagen que cause impresión y confianza, de manera que se pueda posicionar en la mente del consumidor.

Gracias a los medios de comunicación, lo que se busca alcanzar son los siguientes factores:

- ✓ Promoción de la marca NutriLunch
- ✓ Generación de actitud positiva tanto de los padres como de los niños y de los establecimientos escolares.
- ✓ Connotar la sensación de “exclusividad”
- ✓ Promoción del conocimiento del servicio de loncheras nutritivas
- ✓ Estimular el uso de servicio dentro de los segmentos potenciales

Para el cumplimiento de la obtención de factores mencionados, los medios que se utilizaran serán los siguientes:

- **Eventos en clubes privados:** se generará una participación activa dentro de los eventos de los clubes privados por ejemplo el Club Arrayanes o el Rancho San Francisco. Para ello se utilizará stands que promocionen el tipo de servicio que se

busca lanzar al mercado., Los miembros de este tipo de clubs tienen a sus hijos dentro de colegios catalogados como un status social medio y alto. Por lo tanto es un sitio perfecto para promocionar el servicio.

- **Revistas:** mediante revistas dirigidas a ejecutivos, se podrá promover el tipo de servicio que ofrece NutriLunch. Además en las revistas se podrá encontrar espacios publicitarios que contengan información acerca de cómo adquirir el servicio, que ofrece, que contiene, como se distribuye y cuál es su presentación.
- **Dentro de los colegios:** se aprovechara la ocasión cuando los diferentes colegios abran sus puertas al público por motivos de Ferias y exposiciones. De esta manera se procederá a entregar información tanto a la directiva del colegio como a los padres de familia.
- **Página Web:** dentro de la página web podremos encontrar información más detalladas acerca de lo que es la empresa NutriLunch. Empezando por la exposición de lo que es el servicio, que hace, para quien se dirige, cuales es su misión, visión, valores, objetivos. Por otro lado se podrá encontrar el tipo proveedores con los cuales se trabaja, el tipo de alimentos, las marcas utilizadas, modelos de loncheras, logo, mensaje, jingle, entre otros factores distintivos de la marca y el funcionamiento de la empresa. Para lograr la interacción entre clientes y la página web lo que se propone realizar es incentivar a los padres de familia en cuanto a la participación de la elaboración de menú, para ello existirá un juego llamado “juntos con el chef”; este segmento dentro de la página web se enfatiza en crear una unión entre las personas que realizan el menú, que en este caso son los nutricionistas, y fusionarlas con las ideas de los padres de familia. Luego se procede a una votación y el menú que gane tendrá como premio: Una lonchera gratis para su hijo con el menú que usted elaboró. Además se proporcionará un

juguete al niño ganador, de manera que los niños sientan la necesidad de tener juguetes sorpresa y de esa manera logran persuadir a sus padres para que participen en el segmento “juntos con el chef”. También se proporcionará cupones, los cuales tienen que ser el resultado de una acumulación de puntos, los puntos se recaudan cada vez que se visita la página web y se comenta con respecto al tipo de servicio, calidad de la comida, avances en cuanto a los hábitos alimenticios de los niños, entre otros aspectos. Los puntos serán acumulados, cada comentario o retroalimentación proporcionada por los padres de familia equivale a 15 puntos, con un total de 90 puntos se puede participar en un sorteo de viajes gastronómicos por Latinoamérica, entre otros premios.

Se utilizarán cupones para participar en sorteos de adquisición de loncheras durante un año. Los cupones serán colocados dentro de revistas dirigidas a los empresarios, como por ejemplo Revista Diners, Revista Los Valles, periódico de la Universidad San Francisco; también se utilizaran medios como las redes sociales, esto es una ventaja para nosotros ya que podemos armar grupos que reflejen exclusividad entre padres de familia, muchos de ellos son conocidos entre sí de manera que se puede generar la sensación de pertenencia a un grupo social. La base de datos se recopila gracias al sistema de página web, ya que los clientes deben ingresar sus datos para la adquisición del producto. La empresa se encarga de manejar esa información y distribuirla de la manera más conveniente, los mails serán usados para invitaciones a grupos sociales dentro de las redes sociales conocidas como por ejemplo:

- Facebook: Grupo padres de familia NutriLunch colegio Menor San Francisco de Quito.

## 6. MARKETING RELACIONAL

El marketing relacional está ligado con el establecimiento y mantención de una relación amigable entre la empresa y los clientes. Para ello se debe tomar en cuenta valores como:

- ✓ Escuchar a los clientes
- ✓ Conocer detalladamente sus necesidades y requerimientos
- ✓ Recompensarles por el uso del servicio
- ✓ Generar una asociación a la vida de la empresa

Para lograr el marketing relacional para NutriLunch, se procederá a realizar las siguientes actividades:

OBJETIVOS	PLAN DE ACCION
<b>Conocer a los clientes</b>	Generar una base de datos que contenga información detallada de los clientes, y hacer uso de la misma para generar una buena impresión en ellos, por ejemplo conocer cuales son las fechas de cumpleaños de sus hijos, con el fin de incluir una sorpresa especial para el cumpleaños-
<b>Hablar con los clientes</b>	Generar publicidad acerca de nuevos modelos de loncheras, por medio de sitios Web, emails o revistas selectivas
<b>Escuchar a los clientes</b>	Realizar entrevistas aleatorias tanto a los directivos de las instituciones, a los niños y a los padres de familia con el fin de conocer su grado de satisfacción con respecto al servicio brindado y a los productos y alimentos utilizados en las loncheras. Esto también se puede realizar por medio de un call center o encuestas.
<b>Recompensación</b>	Así como los niños tienen recompensas en términos de la adquisición de juguetes didácticos, los padres de familia y los colegios tendrán descuentos, tarjetas, cupones para utilizarlos en otros establecimientos como Supermaxi o juguetería por ejemplo.
<b>Asociarles</b>	Para NutriLunch es muy importante la asociación de los diferentes colegios de Quito, es por esa razón que se busca generar foros a nivel provincial en donde los diferentes colegios puedan participar y involucrarse. Por otro lado se propone estrategias de referencia en donde al remitir un referido que compre el producto se regala una semana de loncheras gratis.

## V EVALUACIÓN FINANCIERA

Con la finalidad de determinar la factibilidad del proyecto se procede a realizar un análisis financiero que determine si el presente proyecto cumple con los objetivos planteados en cuanto a rentabilidad y viabilidad, además de definir si es un negocio de interés para los inversionistas. Se procederá a usar un modelo financiero realizado por el Ing. Víctor Dinamarca Díaz bajo su completa autorización.

### 1. Financiamiento de la inversión:

La inversión inicial para NutriLunch se basa en un aporte de capital propio al 100% por un valor de \$108,765 distribuido en 3 accionistas como se observa en el siguiente gráfico, y no tomando en consideración préstamos debido a que existe los aportes necesarios para la inversión inicial y no se requiere de endeudamiento con altos intereses.

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	97,265	100%
CREDITO		
TOTAL	97,265	100%
	Aporte	Participación
Inversionista 1	38,906	40%
Inversionista 2	29,180	30%
Inversionista 3	29,180	30%
Total	97,265	100%

Tabla 39: Financiamiento de la inversión. Elaborado por la Autora

### 2. Estructura de la inversión total:

La estructura de inversión para NutriLunch se configura de la siguiente forma:

**Terreno:** No existe aporte en este rubro puesto que se procederá a arrendar un local para la planta y las oficinas.

**Obra civil:** No existen trabajos civiles de alta consideración.

**Equipos:** Los equipos para una empresa en la industria de alimentos a domicilio son de suma importancia para su correcto funcionamiento ya que es con ellos que se realizarán las actividades operativas; los equipos cumplirán con el proceso definido mediante el flujograma en el cuadro (ver árbol de competencias) ya que se procederá a utilizar un proceso de transformación de materia prima, desarrollo de productos en proceso y empaquetado de productos finales con su respectiva distribución. Los equipos necesarios son todos aquellos que completan una cocina industrial de pequeño tamaño además de equipos de empaque y refrigeración. El rubro de los equipos constituye el 26,52% de la inversión total siendo el rubro de mayor incidencia.

**Herramientas e implementos:** La adquisición de herramientas y utensilios que permitan la producción y distribución de productos de calidad es esencial para brindar un servicio de calidad. El factor más importante es la compra de las loncheras térmicas así como de los envases y termos reusables con la finalidad de cumplir con las expectativas generadas en los clientes. Este rubro representa el 6,74% de la inversión total.

**Muebles y equipos de oficina:** En este rubro se considera todo el mobiliario y equipos adicionales necesarios para el funcionamiento de las oficinas y del centro de producción. Este rubro representa el 8,25%.

**Vehículos:** Con la finalidad de ofrecer un servicio delivery de calidad se deberá realizar una inversión en 2 Vans de segunda mano que estarían valoradas en \$9,500 cada una, incidiendo en un 16,00% de la inversión total.

**Capital de trabajo:** Este rubro representa la inversión a largo plazo formada por parte de los activos corrientes y pasivos corrientes. Se considera los costos por las remuneraciones anuales dedicadas al personal representando un 17,12%.

**Inversión publicitaria:** Debido a que NutriLunch es una empresa Nueva en el mercado se deberá proseguir con el plan de Marketing detallado en la sección 4 de este trabajo para la cual se necesitará una inversión de \$4,700 inicialmente representando un 3,96% de la inversión total.

**Gastos de constitución:** Se procederá a constituir una compañía de carácter limitado cuyo capital social será de \$400 más gastos de servicio legal conformando un 0,59% de la inversión total.

**Equipo de computación:** Con la finalidad de ejercer el trabajo administrativo, contable y logística se procederá a la compra de 3 equipos computacionales de escritorio por un valor unitario de \$ 920, representando el 2,32% de la inversión total.

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	-
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	31,500
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	8,000
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	11,100
VEHICULOS	19,000
CAPITAL DE TRABAJO	20,327
INVERSION PUBLICITARIA	4,700
GASTOS DE CONSTITUCION	800
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,358
OTROS COSTOS PREINV.	480
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	-
<b>TOTAL</b>	<b>97,265</b>

Tabla 40: Estructura de la Inversión. Elaborado por la Autora

**Gastos generales anuales:** Estos constituyen los gastos administrativos y otros que se detallan en el siguiente gráfico:

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	7,800
TELEFONO LUZ AGUA	1,380
GUARDIANA	6,000
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1,350
MANTENIMIENTO VEHICULOS	950
GASTOS SEGUROS	1,200
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	8000
<b>TOTAL</b>	<b>26,680</b>

**Tabla 41: Gastos Generales Anuales. Elaborado por la Autora**

**Nómina del personal:** La nómina representa los pagos realizado por servicio y mano de obra tanto en el área productiva, administrativa, de logística y contable, las remuneraciones tienen un límite inferior como es el salario básico definido por el Ministerio de Trabajo y el Código Laboral, que además otorga décima tercera y décimo cuarta remuneraciones, además del aporte al IESS. Esta se detalla a continuación en base a las necesidades de personal definido en el cuadro ( Ver árbol de competencias).

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	Nº PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
GERENTE	1.200	14.400	1.200	122	1.562,40	17.284	1,20	1	17.284	1	17.284	1	17.284	1	17.284	1	17.284
DIRECTOR DE LOGISTICA	900		900	122	1.171,80	2.194	0,20	1	2.194	1	2.194	1	2.194	1	2.194	1	2.194
DIRECTOR DE OPERACIONES	900	10.800	900	122	1.171,80	12.994	1,20	1	12.994	1	12.994	1	12.994	1	12.994	1	12.994
DIRECTOR FINANCIERO	900	10.800	900	122	1.171,80	12.994	1,20	1	12.994	1	12.994	1	12.994	1	12.994	1	12.994
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	600	7.200	600	122	781,20	8.703	1,21	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1	8.703	1	8.703
ASISTENTE DE GERENCIA	650	7.800	650	122	846,30	9.418	1,21	1	9.418	1	9.418	1	9.418	1	9.418	1	9.418
TRANSPORTISTA 1	450	5.400	450	122	585,90	6.558	1,21	2	13.116	2	13.116	2	13.116	2	13.116	2	13.116
CHEF MASTER	850	10.200	850	122	1.106,70	12.279	1,20	1	12.279	1	12.279	1	12.279	1	12.279	1	12.279
AYUDANTE	450	5.400	450	122	585,90	6.558	1,21	2	13.116	2	13.116	2	13.116	2	13.116	2	13.116
<b>TOTAL</b>								<b>11</b>	<b>102.097</b>	<b>11</b>	<b>102.097</b>	<b>11</b>	<b>102.097</b>	<b>11</b>	<b>102.097</b>	<b>11</b>	<b>102.097</b>

**Tabla 42: Nómina del personal. Elaborado por la Autora**

**Costos Directos:** Con la finalidad de calcular los costos en los que se incurrirá directamente en la elaboración de las loncheras nutritivas se procede a determinar los productos, materiales e insumos en su elaboración. Para ello se determina que el costo de mayor incidencia es el de la materia prima que incluye los alimentos incluidos en el lunch y además el costo de la lonchera térmica que ha sido prorrateado de acuerdo a una estimación de duración de 50 usos.

INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Lonchera estándar
	3,5
MARGEN DE COSTOS	
Costo de Loncheras térmicas (50usos)	0,15
Costo de Materia Prima	1,6
Costo de envases (50usos)	0,04
Costo de termo (50usos)	0,05
Costo de otros insumos y materiales	0,2
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0,582857143

Tabla 43: Costos Directos. Elaborado por la Autora

### 3. Proyección total de ventas

Con la finalidad de determinar el crecimiento de las ventas se realizó la siguiente propuesta de crecimiento en base a los objetivos previamente establecidos y a los lineamientos estratégicos; ya que debido a que es un Océano Azul no existen datos previos para poder hacer estimaciones. Para los cálculos se tomará el precio de venta por unidad de \$3,50 y se unifica a las loncheras en un tipo estandarizado.

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	Lonchera estándar		
	CANTIDAD	PRECIO	Valor
0			
1	26.000	3,50	81.250
2	59.000	3,50	184.375
3	89.000	3,50	278.125
4	115.500	3,50	360.938

5	140.000	3,50	437.500
6	162.500	3,50	507.813
7	182.000	3,50	568.750
8	198.500	3,50	620.313
9	207.500	3,50	648.438
10	213.500	3,50	667.188

Tabla 44: Proyección de Ventas. Elaborado por la Autora

#### 4. Estados de Fuentes y Usos de Fondos, y Punto de Equilibrio

Para poder observar las fuentes financieras de donde se va a obtener el financiamiento para el ejecución del proyecto se detallan dichos valores en los estados de fuentes y usos presentado a continuación.

ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS											
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
<b>FUENTES</b>											
CAP.PROPIO	97.265	75.597									
CREDITO DE LARGO PLAZO											
ING. POR VTAS		81.250	184.375	278.125	360.938	437.500	507.813	568.750	620.313	648.438	667.188
ING. CUENTAS POR COBRAR											
CREDITO CORTO PLAZO											
VALOR RESCATE											19.083
IVA RETENIDO Y NO PAGADO		910	2.065	3.115	4.043	4.900	5.688	6.370	6.948	7.263	7.473
SALDO ANTERIOR		20.327	30.271	43.485	103.958	205.914	346.275	521.581	727.492	959.594	1.205.710
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>97.265</b>	<b>178.084</b>	<b>216.711</b>	<b>324.725</b>	<b>468.938</b>	<b>648.314</b>	<b>859.775</b>	<b>1.096.701</b>	<b>1.354.752</b>	<b>1.615.294</b>	<b>1.899.452</b>
<b>USOS</b>											
INVERSIONES	76.938										
GASTOS DE NOMINA		102.097	102.097	102.097	102.097	102.097	102.097	102.097	102.097	102.097	102.097
COSTOS DIRECTOS		17.411	39.509	59.598	77.344	93.750	108.817	121.875	132.924	138.951	142.969
VARIACION DE INVENTARIOS		1.625	2.063	1.656	1.531	1.406	1.219	1.031	563	375	
COSTOS INDIRECTOS											
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		26.680	26.680	26.680	26.680	26.680	26.680	26.680	26.680	26.680	26.680
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO											
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO											
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL											
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES											
CUENTAS POR COBRAR											
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VE											
IMPREVISTOS											
PAGO IVA RETENIDO			910	2.065	3.115	4.043	4.900	5.688	6.370	6.948	7.263
<b>TOTAL USOS</b>	<b>76.938</b>	<b>147.812</b>	<b>171.258</b>	<b>192.096</b>	<b>210.767</b>	<b>227.975</b>	<b>243.712</b>	<b>257.370</b>	<b>268.633</b>	<b>275.050</b>	<b>279.008</b>
<b>SALDO FUENTES - USOS</b>	<b>20.327</b>	<b>30.271</b>	<b>45.453</b>	<b>132.629</b>	<b>258.171</b>	<b>420.339</b>	<b>616.063</b>	<b>839.330</b>	<b>1.086.119</b>	<b>1.340.244</b>	<b>1.620.444</b>
SALDO ANTERIOR		20.327	30.271	43.485	103.958	205.914	346.275	521.581	727.492	959.594	1.205.710
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL											
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL											
Depreciación Activos Fijos		9.579	9.579	9.579	9.579	9.579	9.579	9.579	9.579	9.579	9.579
Amortizaciones		1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080				
<b>UTILIDAD</b>	<b>-</b>	<b>(75.597)</b>	<b>5.430</b>	<b>79.091</b>	<b>144.158</b>	<b>204.314</b>	<b>260.640</b>	<b>308.519</b>	<b>349.032</b>	<b>371.131</b>	<b>385.863</b>
Participación Trabajador ( 15% )			815	11.864	21.624	30.647	39.096	46.278	52.355	55.670	57.879
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>	<b>-</b>	<b>(75.597)</b>	<b>4.616</b>	<b>67.227</b>	<b>122.534</b>	<b>173.667</b>	<b>221.544</b>	<b>262.241</b>	<b>296.678</b>	<b>315.461</b>	<b>327.983</b>
Impuesto a la Renta ( 25% )			1.154	16.807	30.634	43.417	55.386	65.560	74.169	78.865	81.996
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>-</b>	<b>(75.597)</b>	<b>3.462</b>	<b>50.420</b>	<b>91.901</b>	<b>130.250</b>	<b>166.158</b>	<b>196.681</b>	<b>222.508</b>	<b>236.596</b>	<b>245.988</b>
DISTRIBUCION DE UTILIDADES											
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>20.327</b>	<b>30.271</b>	<b>43.485</b>	<b>103.958</b>	<b>205.914</b>	<b>346.275</b>	<b>521.581</b>	<b>727.492</b>	<b>959.594</b>	<b>1.205.710</b>	<b>1.480.569</b>
Inversion Inicial	91.518										
Flujo de efectivo	(91.518)	(140.534)	14.121	61.080	102.560	140.909	175.737	206.260	232.087	246.175	274.649
TASA INTERNA DE RETORNO	35,61%										

Tabla 45: Estado de Fuentes y Usos. Elaborado por la Autora

Con el análisis de fuentes y usos se procede a analizar tanto el flujo de caja con la tasa interna de retorno (TIR) para el primer año con la finalidad de observar la viabilidad a corto plazo del proyecto; de manera general se obtiene un flujo de efectivo positivo a partir

del tercer año de la puesta en marcha del proyecto, con un TIR de 35,61%, factores muestran su viabilidad en el tiempo lo que se corrobora con un valor actual neto de la inversión de \$1,215,780 que es atractivo para los inversionistas.

FLUJO DE EFECTIVO								
AÑO	INVERSIÓN	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PARTE IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PARTE IMP.
	97.265						(97.265)	-97.265
1	105.543	176.134	-	-	-	81.250	(200.427)	-200.427
2	62.525	236.241	-	-	-	184.375	(114.391)	-114.391
3	23.418	290.884	-	-	-	278.125	(36.177)	-36.177
4		339.152	-	1.669	2.364	360.938	17.752	21.786
5		383.777	-	6.460	9.151	437.500	38.113	53.723
6		424.759	-	11.021	15.613	507.813	56.419	83.054
7		460.277	-	14.834	21.015	568.750	72.624	108.473
8		490.330	-	18.060	25.586	620.313	86.336	129.982
9		506.723	-	19.820	28.079	648.438	93.815	141.714
10		517.652	-	20.993	29.741	689.065	120.679	171.413
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								7,14%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							1,20%	
VALOR ACTUAL NETO AL							37.479	261.886
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE T						1,06	1,12	

Tabla 46: Flujo de Efectivo. Elaborado por la Autora

Se debe calcular el punto de equilibrio en donde se define el periodo en el que la empresa logrará recuperar su inversión y es el punto de inflexión en donde se comienza a recibir utilidad, esto se da a finales del 2 periodo con una cantidad de 46,828 unidades vendidas.

AÑO	PUNTO	VENTAS
1	163,898	81,250
2	163,898	184,375
3	163,898	278,125
4	163,898	360,938
5	163,898	437,500
6	163,898	507,813
7	163,898	568,750
8	163,898	620,313
9	163,898	648,438
10	163,898	667,188

Tabla 47: Punto de Equilibrio. Elaborado por la Autora



Figura 51: Punto de Equilibrio. Elaborado por la Autora

## 5. Evaluación Económica – Financiera

Con la finalidad de definir el valor propio del proyecto se procedió a determinar la tasa de descuento mediante un modelo denominado Capital Asset Pricing Modelo (CAPM), que determina el retorno requerido por las accionistas y que es modificado y ajustado para que se adapte a los mercados emergentes como en este caso se trata de la industria alimenticia.

Su fórmula es<sup>22</sup>:

$$K_e = R_{FR} + \alpha * (ERP_{US} * \beta) * z$$

Donde:

- $K_e$ : Es igual al costo esperado del “equity”.
- $R_{FR}$ : Es la tasa libre de riesgo para un año.
- $\beta$ : que representa la volatilidad en el mercado
- $ERP_{US}$ : “Equity Risk Premium” el retorno anual adicional exigido sobre la tasa libre de riesgo de los Estados Unidos
- $\alpha$ : Coeficiente de variación en el mercado local dividido por el coeficiente de variación en los Estados Unidos.

<sup>22</sup> Referencia <sup>22</sup> FRANK FABOZZI, FRANCO MODIGLIANI. Mercados e Instituciones Financieras. Pág.: 286.

- z: Constante para ajustar la interdependencia entre la tasa libre de riesgo y el “Equity Risk Premium”.

Los valores utilizados para el cálculo son los siguientes:

Costo Esperado del capital	Valores
Rendimiento Bono Ecuador	0,1275
Beta	1,75
Risk Premium USA	3,23
Volatilidad USA	0,14
Volatilidad Ecuador	0,54
Factor corrección	0,5
Tasa de descuento	11,03%
Alfa	3,95

Como resultado de aplicar el modelo se obtuvo una tasa de rendimiento requerida para el proyecto del 11% el cual es inferior al TIR de 33,61% por lo cual el proyecto es viable.

## 6. Estado de situación inicial

El siguiente cuadro pretende resumir la posición financiera de la empresa durante los diferentes periodos mediante un balance general; este estado presenta un resumen de la posición financiera en la que se encuentra la empresa en el momento inicial en donde se define la inversión inicial y su capitalización.

ESTADO DE SITUACION INICIAL			
AÑO 0			
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	20.327	PORCION CTE.L.PLAZO	-
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>20.327</b>		
<b>FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	31.500		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	8000		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	9800		
VEHICULOS	19000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	2758		
		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	-
TOTAL ACTIVO FIJO	<b>71.058</b>	DEUDA L. PLAZO	-
DEPRECIACION ACUMULADA			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>71.058</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	97.265
INVERSION PUBLICITARIA	4700		
GASTOS DE CONSTITUCION	1.180		
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	-	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>5.880</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	97.265
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>97.265</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>97.265</b>

Tabla 48: Estado de Situación Actual. Elaborado por la Autora

## 7. Estados de resultados

Este estado pretende presentar el panorama sobre los ingresos y gastos efectuados en un determinado periodo al interior de la empresa A continuación se presentan los 3 escenarios donde se pretende determinar los posibles resultados tomando en cuenta variaciones favorables y desfavorables para la empresa en un horizonte de tiempo de 5 años, que se presentan a continuación:

### 7.1. ESCENARIO POSITIVO:

Un escenario favorable para la empresa cuenta con la siguiente proyección de ventas basada en los escenarios positivos definidos en el escenario deseado del espacio morfológico y definido en la siguiente tabla:

PROYECCION DE VENTAS			ESTADO DE RESULTADOS 5 AÑOS			
AÑO	Lonchera estandar					
	CANTIDAD	PRECIO	GASTOS NOMINA	102.097	INGRESOS POR VTAS	656.250
0			GASTOS ADMINISTRATIVOS	26.680	COSTO DE VENTAS	(382.500)
1	39.000	3,50	GASTOS FINANCIEROS	-		
2	88.500	3,50	DEPRECIACIONES	9.579		
3	133.500	3,50	GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
4	173.250	3,50	OTROS GASTOS	-		
5	210.000	3,50	AMORTIZACIONES	1.080		
6	243.750	3,50	TOTAL GASTOS	<b>139.436</b>		
7	273.000	3,50				
8	297.750	3,50	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	134.314		
9	311.250	3,50	15% PARTICIPACION TRAB.	(20.147)		
10	320.250	3,50	UTILIDAD DESPUES DE PART	114.167		
			IMPUESTO RENTA	(28.542)		
			UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	85.625		
			<b>TOTAL</b>	<b>273.750</b>	<b>TOTAL</b>	<b>273.750</b>

Tabla 49: Proyección de Ventas y Estado de Resultados escenario positivo. Elaborado por la Autora

### 7.2. ESCENARIO NEGATIVO:

Un escenario desfavorable cuenta con la siguiente proyección de ventas definido en el espacio morfológico y determinado en la siguiente tabla:

PROYECCION DE VENTAS			ESTADO DE RESULTADOS 5 AÑOS			
AÑO	Lonchera estandar					
	CANTIDAD	PRECIO	GASTOS NOMINA	102.097	INGRESOS POR VTAS	262.500
0			GASTOS ADMINISTRATIVOS	26.680	COSTO DE VENTAS	(153.000)
1	15.600	3,50	GASTOS FINANCIEROS	-		
2	35.400	3,50	DEPRECIACIONES	9.579		
3	53.400	3,50	GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
4	69.300	3,50	OTROS GASTOS	-		
5	84.000	3,50	AMORTIZACIONES	1.080		
6	97.500	3,50	TOTAL GASTOS	<b>139.436</b>		
7	109.200	3,50				
8	119.100	3,50	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	(29.936)		
9	124.500	3,50	15% PARTICIPACION TRAB.	-		
10	128.100	3,50	UTILIDAD DESPUES DE PART	(29.936)		
			IMPUESTO RENTA	-		
			UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	(29.936)		
			<b>TOTAL</b>	<b>109.500</b>	<b>TOTAL</b>	<b>109.500</b>

Tabla 50: Proyección de Ventas y Estado de Resultados escenario negativo. Elaborado por la Autora

### 7.3. ESCENARIO ESPERADO:

Este escenario corresponde a la visión actual que tiene la empresa de su futuro en el mercado y es aquel que considera como altamente posible, en base a la siguiente proyección de ventas.

PROYECCION DE VENTAS			ESTADO DE RESULTADOS 5 AÑOS			
AÑO	Lonchera estandar					
	CANTIDAD	PRECIO				
0			GASTOS NOMINA	102.097	INGRESOS POR VTAS	437.500
1	26.000	3,50	GASTOS ADMINISTRATIVOS	26.680	COSTO DE VENTAS	(255.000)
2	59.000	3,50	GASTOS FINANCIEROS	-		
3	89.000	3,50	DEPRECIACIONES	9.579		
4	115.500	3,50	GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
5	140.000	3,50	OTROS GASTOS	-		
6	162.500	3,50	AMORTIZACIONES	1.080		
7	182.000	3,50	TOTAL GASTOS	<b>139.436</b>		
8	198.500	3,50	UTILIDAD DEL EJERCICIO	43.064		
9	207.500	3,50	15% PARTICIPACION TRAB.	(6.460)		
10	213.500	3,50	UTILIDAD DESPUES DE PART	36.604		
			IMPUESTO RENTA	(9.151)		
			UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	27.453		
			<b>TOTAL</b>	<b>182.500</b>	<b>TOTAL</b>	<b>182.500</b>

Tabla 51: Proyección de Ventas y Estado de Resultados escenario esperado. Elaborado por la Autora

Por lo que se puede observar que los 3 escenarios son factibles ya que en el peor de los casos la empresa obtendría un TIR del 16,15% que sigue siendo mayor a la tasa de descuento del 11%.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al marco teórico desarrollado se puede concluir que el proyecto de Negocio de Loncheras Nutritivas a Domicilio: NutriLunch es rentable tanto en un escenario esperado como en uno negativo, por lo que su riesgo es bajo y su factibilidad alta. Esto se sustenta bajo la recopilación de información y análisis del ambiente y de mercado en donde se

concluye que a pesar de existir ciertas variables importantes como la inflación y el sistema vial de Quito, la empresa podría tener éxito debido a factores favorables como el incremento en el sector laboral de la mujer, la tendencia a lo saludables, y la desnutrición infantil, que permiten en conjunto aprovechar un mercado no explotado y generar un océano azul de alto valor.

Se puede definir luego del análisis financiero que el proyecto es rentable para los potenciales inversionistas, y que en 2 años se logrará obtener utilidades netas positivas producto del servicio brindado por NutriLunch. De igual forma se observa como el crecimiento de ventas tiene una tendencia positiva y un crecimiento de acuerdo al ciclo de vida de un producto nuevo. Finalmente podemos corroborar estas afirmaciones al considerar que la tasa interna de retorno sobre la inversión es positiva y alta para un PYME que ingresará en un Océano Azul, con posibilidades de expansión por lo que se concluye que el proyecto es potencialmente atractivo.

Como recomendaciones se puede añadir que se deberá hacer una inversión considerable en investigación y desarrollo de nuevas recetas nutritivas ya que esto permitirá que la empresa estar a la vanguardia en el mercado además de fortalecer la fidelidad de los clientes y la expansión en el mercado.

## VIANEXOS

### ANEXO 1

#### **Metodología de la Matriz EFE<sup>23</sup>**

- 1.- A partir de la Matriz de Factores Externos seleccionar a las 5 oportunidades y 5 amenazas con mayores calificaciones.
- 2.- Proceder a realizar una sumatoria de las calificaciones totales de cada variable.
- 3.- Inmediatamente se procede a calcular la importancia promedio de las variables, que se obtiene a partir de la división de la sumatoria de pesos dividido para la cantidad de variables analizadas.
- 4.- A continuación se obtiene la importancia normada, mediante la división del peso de cada factor para el promedio de la importancia.
- 5.- Después se procede a obtener la calificación de la empresa en función a la capacidad que tiene para aprovechar o contrarrestar las oportunidades y amenazas existentes. La escala de calificaciones e basa en el siguiente rango de 1-2, siendo 1 una capacidad baja y 2 una capacidad de respuesta alta. Si el valor obtenido . La colocación de dichas calificaciones se basará en el valor de la calificación normada, si esta fuese menor a 1 se calificará con ; y si fuese mayor a 1 se calificará con 1.
- 6.- Finalmente se obtiene la calificación total de la empresa, multiplicando el peso de los factores por la calificación obtenida. Si esta es superior a 2,5 se concluirá que la empresa tiene una alta capacidad de respuesta; inversamente a lo que sucederá si se obtiene una calificación menor a 2,5.

---

<sup>23</sup> Apuntes de Trabajo de Titulación , Jean Paul Pinto, D2L

	Importancia	% del total	Importancia normada	Capacidad R.	calificación total
<b>Principales oportunidades</b>					
Desnutrición	6	15,38	1,54	2	30,77
Tendencia a una vida saludable	5	12,82	1,28	2	25,64
Incorporación laboral de la mujer	5	12,82	1,28	2	25,64
Escolaridad	3	7,69	0,77	1	7,69
Leyes de protección del medio ambiente	3	7,69	0,77	1	7,69
<b>Principales amenazas</b>					
Inflación	4	10,26	1,03	2	20,51
Ley Tributaria	4	10,26	1,03	2	20,51
Salario	3	7,69	0,77	1	7,69
Tamaño de la Familia	3	7,69	0,77	1	7,69
Mercado Laboral Competitivo	3	7,69	0,77	1	7,69
Calificación total de los 10 principales factores	39	100			161,54
Promedio de importancia de los 10 principales factores		10			
Calificación final de la empresa					1,62
<b>Conclusión: Débil Capacidad de Respuesta</b>					

**Tabla 52: Matriz EFE. Elaborado por la Autora.**

## ANEXO 2

En el cuadro todas aquellos factores que se encuentren en el recuadro superior izquierdo corresponden a factores de alta prioridad y los inferiores a factores con prioridad, se puede observar que todas nuestras variables se encuentran en dichos recuadros.

De forma analítica se toma las variables de alta prioridad que corresponden a 5, como los factores externos más relevantes. Con finalidades metodológicas se debe seleccionar a 7 factores por lo que en base al juicio de la autora se procede a elegir 2 variables adicionales puesto que todas las variables se encuentran en el mismo punto de prioridad.

## ANEXO 3

### HACIA UN FUTURO NEGRO

#### Espacio Morfológico

En base a las factores con mayores niveles de prioridad

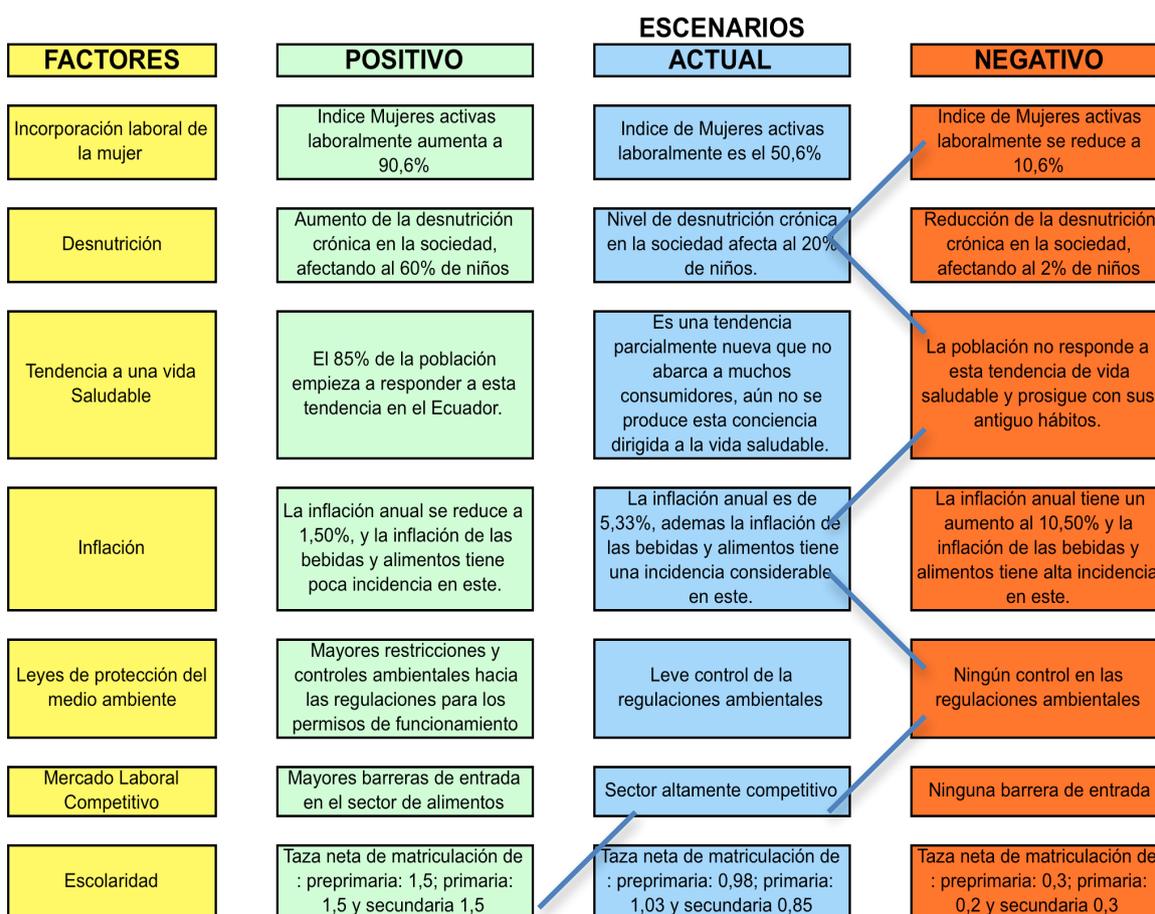


Figura 52: Escenario 2. Elaborado por la Autora

Nos ubicamos dentro del periodo 2012, en donde nos hemos visto envueltos en un gobierno con fuertes normas en cuanto al comercio tanto externo como interno de los productos y servicios. Con respecto a la situación de la inflación de las bebidas y los alimentos, se puede manifestar un alto grado de enfatización ya que el mismo representa una alta incidencia en la inflación total del país. Por otro lado el descontrol de las barreras de entrada, y el completo desconocimiento de las regulaciones ambientales creara una relación negativa de las fuerzas competitivas en el mercado. La población no

necesariamente va a responder bien ante una nueva tendencia conocida como “orgánica o light”, si bien es cierto esta tendencia de vida saludable resulta de difícil adaptación ya que continua con sus antiguos hábitos.

## **ANEXO 4**

### **Metodología de análisis de Información**

#### **1) Transcripción de los datos**

Posterior a la realización de la entrevistas y focus group se prosiguió con la transcripción de las mismas con la finalidad de base para tabulación.

#### **2) Definición de la unidad de análisis**

Se usará como unidad de análisis a frases textuales de los entrevistados.

#### **3) Elaboración de los cuadros de análisis**

Se procede a hacer una división de temas en base a las preguntas realizadas y a clasificar las respuestas acorde a ellas al generar categorías para su posterior tabulación.

#### **4) Llenar las tablas**

Se procede a definir una tabla por pregunta, y subdividirla en categorías definidas por las respuestas aportadas por los entrevistados. De esta forma se clasifica la información ya que se divide las frases de acuerdo a su esencia en cuanto a lo referente en la pregunta. Y finalmente se procede a tabular para obtener los resultados generales en un cuadro resumen.

#### **5) Análisis de contenido**

Se procede a la realización de un análisis comparativo en cuanto a las diferentes categorías dentro de cada pregunta para poder obtener las conclusiones del caso.

#### **7) Redacción del informe final**

Finalmente se procede a redactar el informe final de acuerdo al análisis generado de acuerdo a cada categoría y con los resultados de porcentajes obtenidos en la tabulación con la finalidad de que apoyen a rechacen la oportunidad de negocio presentada

## **ANEXO 5**

### **ENTREVISTA**

#### **A) Preguntas referentes a las empresas existentes en el mercado**

- ∩ Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que existen actualmente en el negocio de servicio a domicilio? Qué tan saturado se encuentra el mercado?
- ∩ Cuáles son las fortalezas del servicio de comida a domicilio que se encuentran en el mercado? Cuáles son sus principales debilidades?

#### **B) Preguntas sobre elementos de valor para el cliente**

- ∩ Qué tanta importancia le dan los clientes al servicio de comida a domicilio en cuanto a los siguientes aspectos?:

**Eliminar:** métodos tradicionales de promoción e imagen corporativa de cada producto.

**Incrementar:** servicio personalizado, valores nutricionales, cobertura de servicio.

**Crear:** necesidad y concientización, servicio personalizado, servicio de entrega global.

**Reducir:** materiales. Por ejemplo: que pasaría si reduciríamos los materiales que generalmente se utilizan para empaquetar los alimentos, y en lugar de eso se utilizaría los recipientes en fundas biodegradables? Y si incrementaríamos el servicio personalizado, los valores nutricionales y la cobertura del servicio? Cree usted que aumentaría el nivel de satisfacción de los clientes?

- ∩ Quién cree usted que influye más en la elección de los alimentos que consumen los niños en periodos de receso durante su jornada escolar? Madres de familia, padres de familia, amigos, compañeros, publicidades, etc?

### C) Preguntas de creatividad e innovación

- ∩ Imaginemos que existe un servicio de loncheras nutritivas ideal? Cuáles serían sus principales características? (menú, tipos de alimentos, calidad de los alimentos, presentación, servicio, distribución)
- ∩ Si usted tuviera un presupuesto ilimitado y total libertad de acción para ponerse un negocio así, Qué cosas implementaría? Qué innovación propondría? Qué tipo de alimentos utilizaría? Para qué tipo de personas? Como lo distribuiría? Cómo lo promocionaría? Utilizaría precios altos o bajos?

## **ANEXO 6**

### **GUÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL FOCUS GROUP**

Perfil de las personas participantes al Focus:

- Padres de familia
- Escolares entre 3 – 12 años
- Dar la bienvenida al grupo, agradeciéndole por su presencia.
- Con el fin de lograr un clima de confianza y respeto entre los asistentes les pedimos que tomen asiento y les solicitamos que cumplan con las siguientes normas:
  - o Mantener los celulares apagados.
  - o Solo hablará una persona a la vez.
  - o Evitar interrumpir de manera abrupta a los compañeros.
  - o Expresar con completa libertad y sinceridad sus ideas y opiniones.
  - o Evitar la crítica entre compañeros.

En lo posible poner sobre la misma mesa de la reunión cosas de tomar y de comer.

- Antes de iniciar recordamos a los participantes que la sesión solo tiene fines académicos, que los nombres de los participantes no serán publicados, que no serán juzgados ni criticados por las opiniones o ideas que vayan a aportar. Es importante que las personas sepan que van a ser filmadas únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada una expresó.

El moderador se presenta primero para dar el ejemplo explica el por qué están todos reunidos (todos somos parte de la formación nutricional de los niños y sus opiniones son las que cuentan con respecto a la creación de las loncheras nutricionales).

### **Etapa de desarrollo.**

- Realizar una simulación con una de las técnicas que serán utilizadas durante el focus.

Si yo les digo “loncheras” qué palabras se les viene a la mente? (dejar que los participantes den varias respuestas y luego se inicia con las preguntas del objeto de estudio).

#### **1. Percepciones y creencias sobre las loncheras nutricionales**

Ahora si yo les digo comida a domicilio, que palabras se les viene a la mente (si los participantes mencionan palabras negativas con relación al producto o servicio profundizar en las razones de dichas percepciones negativas)

Cuáles son las razones por las cuales ustedes consideran que las loncheras nutritivas son de vital importancia para la alimentación de los niños? Qué aspecto es el que más les llama la atención acerca de las loncheras nutritivas?

Cuales son los alimentos que ustedes suelen utilizar usualmente para la lonchera de sus niños? Por que escogen este tipo de alimentos utilizados?

Que aspectos tomarían en cuenta con respecto a la compra de loncheras nutritivas para sus hijos? Que cambios deberían hacerse para que ustedes compren estas loncheras para sus hijos? Que aspectos considerarían en cuanto al consumo de las loncheras?

Qué cambios deberían hacerse para que ustedes estén dispuestos a adquirir las loncheras nutritivas para sus niños?

Cuáles son los puntos fuertes de la loncheras nutritivas con relación a otros tipos de servicio de comida (bares, restaurantes, catering service, delivery, etc.)

Cuáles son los puntos débiles de las loncheras nutritivas con relación a otros tipos de servicio de comida (bares, restaurantes, catering service, delivery, etc.)

#### **2. Percepción sobre los competidores**

Que opinan ustedes del servicio comida a domicilio? Cuáles son sus fortalezas y debilidades? (se pueden mencionar nombres de competidores y analizar las cosas buenas y malas de cada uno de ellos)

Qué aspectos creen que deberían ser mejorados en los mismos?

Qué otros servicios o productos deberían ofrecer para hacerlos más atractivos a los ojos de los consumidores? Qué cosas nuevas o novedosas deberían ofrecer?

Qué deberían eliminar o reducir porque no resulta atractivo a los ojos de los consumidores?

A qué aspectos del servicio de loncheras nutritivas ustedes le dan una mayor importancia? Servicio como tal? Precio? Higiene? Presentacion? Distribucion?

### **3) Pregunta de creatividad**

Si ustedes fueran los responsables de la implementación de un nuevo servicio de loncheras nutritivas, Cómo sería ese servicio? Cuáles serían sus principales características? Como lo distribuirían? Qué tipo de presentación le pondrían (colores, diseños)? Para qué tipo de personas sería dicho servicio? Qué menú ofrecerían para las loncheras? Con qué nivel de precios (altos, económicos)? Cómo lo promocionarían? Qué nombre le pondrían? Cómo lo diferenciarían del resto de restaurantes?

### **4) Presentación y análisis de la nueva propuesta de valor (Océano Azul)**

Dejar que las personas vean el concepto o lo lean (podrían preparar una presentación en Powerpoint o entregar a los participantes un documento explicativo con la nueva propuesta de valor.

### **SEGUIR CON UNA PARTE PLENARIA**

Cuando supieron acerca del servicio qué fue lo primero que se les vino a la mente?

Qué fue lo que les gusto? Por Qué?

Qué fue lo que les disgusto? Por Qué?

Qué tan diferente perciben a éste servicio con relación a las que ya se encuentran en el mercado? Lo ven como mejor o peor? Por Qué? (bares, restaurantes, Catering service, delivery, etc.)

Qué opinión tienen de lo que hemos reducido?

Qué opinión tienen de lo que hemos eliminado?

Qué opinión tienen de lo que hemos aumentado?

Qué cambios le harían a éste nuevo servicio?

Qué opinan del nombre? Le harían algún cambio al nombre?

A quién creen ustedes que le podría gustar éste tipo de servicio? Por Qué?

Quién cree usted que más influye en la elección de los alimentos al momento de realizar una lonchera para los niños? (Madres de familia, padres de familia, hermanos, profesores, publicidades, etc?)

Ustedes lo perciben como un servicio útil? Si, no porque?

Qué política de precios manejarían ustedes: precios altos, precios económicos?

Como promocionarían ustedes el nuevo servicio? Televisión, radio, prensa, uso de redes sociales, promociones, cupones, página web, etc?

Si el servicio ya estuviera funcionando, ustedes acudirían al mismo? Por Qué?

Bueno, hemos llegado al final de nuestra reunión... La discusión estuvo a la altura de lo que ustedes esperan? Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final? Bueno, les agradezco a todos por haber venido y si ustedes desean les mantendremos informados sobre las conclusiones del presente estudio. Gracias!

## ANEXO 7

Buenos (as) días mi nombre es..... Y soy estudiante de la USFQ

Quisiera pedirle que por favor me regale unos diez minutos de su valioso tiempo para responder a esta encuesta

Estamos analizando las preferencias de los padres de familia con relación a las loncheras que llevan sus hijos. Le agradecemos de antemano por su valiosa colaboración. Toda los datos que nos proporcionará serán mantenidos con la reserva del caso

Gracias por su gentileza! Su opinión es muy importante para nosotros!

Comencemos con algunos preguntas sobre la lonchera de sus hijos

1) Prepara usted todas las mañanas una lonchera de comida para que sus hijos la lleven a la escuela?

Si   
No

Si contestó que no, Gracias por su colaboración

Si contestó que sí, seguimos con la encuesta, pasar a la pregunta 2

2) Cuales son los alimentos que usted incluye con mayor frecuencia para la lonchera de sus hijos? Por favor elija 3 opciones

sánduche   
fruta   
papas fritas   
jugos de fruta   
ensaladas   
Yogurt   
Cola   
comida rápida   
leche de sabores

3) Cuánto gasta usted en promedio en la lonchera de sus hijos? Elegir una sola opción

1 dólar   
2 dólares   
3 dólares   
4 dólares   
5 dólares   
más de 5 dólares

4) Cuando usted prepara la lonchera para sus hijos a qué le da una mayor importancia?  
Por favor califique los siguientes atributos del 1 al 5, considerando a 5 como muy importante

Precio   
Nutrición   
Sabor   
Higiene   
Cantidad

5) Qué cambios le gustaría hacer a la lonchera de sus hijos para mejorarla?  
Elegir por favor 3 opciones

Alimentos más nutritivos   
Más snaks   
Más frutas   
Mayor variedad de jugos naturales   
Mayor variedad de chocolates y dulces   
Incluir comida rápida   
Mayor variedad de sánduches

6) A continuación queremos presentarle una serie de afirmaciones y quisieramos saber si usted está de acuerdo con las mismas. Por favor utilice la escala siguiente:

1: Completamente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni en acuerdo, ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

Debería incrementar la cantidad de frutas que pongo en la lonchera de mis hijos

Es necesario que elimine de la lonchera todo producto que engorde a mis hijos

Voy a reducir los dulces y chocolates de la lonchera de mis hijos

Necesito cambiar la lonchera de mis hijos y darles algo más nutritivo

	1	2	3	4	5
Debería incrementar la cantidad de frutas que pongo en la lonchera de mis hijos					
Es necesario que elimine de la lonchera todo producto que engorde a mis hijos					
Voy a reducir los dulces y chocolates de la lonchera de mis hijos					
Necesito cambiar la lonchera de mis hijos y darles algo más nutritivo					

Ahora le voy a presentar una nuevo servicio de loncheras para sus hijos

Presentar la nueva propuesta de valor con las explicaciones del caso, esperar unos segundos y luego continuar con las preguntas

7) Cuando vio el nuevo servicio de loncheras, Qué fue lo primero que se vino a la mente?

Por favor seleccione una sola opción

Me parece un servicio interesante, quisiera saber donde adquirirlo

Es un servicio interesante pero le falta algo

No me gusto este nuevo servicio, no le veo nada interesante

1  
 2  
 3

8) Si seleccionó las respuestas 2 o 3 en la pregunta anterior, Qué cambios le haría usted?

9) Cómo calificaría al nuevo servicio de lonchera que acaba de observar?  
Coloque una X en el número que más se aproxime a su opinión sobre la misma

	3	2	1	2	3	
Nutritivo						No nutritivo
Caro						Barato
Higiénica						No higiénica
Atractiva para los niños						No atractiva
Abundante						Escasa

10) Califique el nuevo servicio de loncheras acabó de ver, del 1 al 5 en función de las siguientes características.  
5 es la mejor nota posible

Imagen global del producto	<input type="text"/>	Califique del 1 al 5
Marca	<input type="text"/>	Califique del 1 al 5
Opciones de comida	<input type="text"/>	Califique del 1 al 5
Presentación del producto	<input type="text"/>	Califique del 1 al 5
Calidad de la lonchera	<input type="text"/>	Califique del 1 al 5

11) Usted diría que este nuevo servicio de loncheras con relación a lo que usted hace en casa es:

Muy novedoso	<input type="text"/>
Novedoso	<input type="text"/>
Parecido a lo que hago en casa	<input type="text"/>
Muy parecido a lo que hago en casa	<input type="text"/>

12) Tomando en cuenta que el precio promedio de una lonchera es de 3 dólares  
Indique su opinión sobre los posibles precios de esta nueva lonchera  
Cual sería el valor que escogería en función de las siguientes afirmaciones:

	1 USD	2 USD	3 USD	4 USD	5 USD
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad de esta nueva lonchera					
El precio es caro aunque la nueva lonchera sea de buena calidad					
El precio es tan exagerado, que no lo pagaría aunque la lonchera sea de buena calidad					
El precio es barato para una lonchera de buena calidad					
El precio es razonable para una lonchera de buena calidad					

13) A usted le gustaría que esta nueva lonchera se la entreguen directamente a sus hijos en el colegio?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

14) Con qué frecuencia usted solicitaría esta nueva lonchera? Por favor seleccione una sola opción

Una sola vez a la semana	<input type="text"/>
Dos veces a la semana	<input type="text"/>
Tres veces a la semana	<input type="text"/>
Cuatro veces a la semana	<input type="text"/>
Cinco veces a la semana	<input type="text"/>

15) Si esta nueva lonchera ya estuviera a la venta usted que haría? Por favor seleccione una sola opción

Probablemente la compraría	<input type="text"/>
Probablemente no la compraría	<input type="text"/>
Definitivamente no la compraría	<input type="text"/>

Finalmente quisiera hacerle algunas preguntas par conocerlo de mejor manera

Cuántos niños menores de 12 tiene usted?

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
más de 3	<input type="text"/>

Sus ingresos familiares son de

menos de 1000	<input type="text"/>
entre 1001 y 2000	<input type="text"/>
entre 2001 y 3000	<input type="text"/>
entre 3001 y 4000	<input type="text"/>
más de 4000	<input type="text"/>

**Gracias por su colaboración, su opinión ha sido muy valiosa para nosotros**

## ANEXO 7

### Calculo de la muestra

Se procede a realizar el siguiente cálculo para obtener el tamaño de la muestra (n) en base a los siguientes datos:

Habitantes en la ciudad de Quito hasta noviembre 2011: 2 239 199<sup>24</sup>

Porcentaje de personas que se encuentran económicamente : 58.63%, 1312842.37

Porcentaje de la población con un perfil económico medio, medio alto y alto: 34,7% .

$$n = \frac{(Z/2)^2 * p * q * N}{E^2 N + (Z/2)^2 * p * q}$$

Donde:

N=Población 455556

n = muestra

Z= Nivel de confianza

p = probabilidad a favor 50%

q = probabilidad en contra 50%

E= error 10%.

Nivel de confianza de: 90%

Con lo que se obtiene que se debe realizar una muestra de tamaño  $n = 202,5$ ; la cual se redondea al entero más cercano, es decir 200.

<sup>24</sup> Censo Poblacional Noviembre 2011, INEC

## VII BIBLIOGRAFIA

- Alfaro, Emigdio. M. *Las segmentación de mercados: Como segmentar los mercados*.  
Obtenido en <<http://www.eticaygestion.org/documentos/marketing/1.pdf>> Mayo, 2011.
- Apuntes de la clase: Trabajo de Titulación , Jean Paúl Pinto, D2L
- CEPAL. Obtenido en <  
[http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/2/35102/EstSoc122-12-\\_07-G-ES.pdf](http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/2/35102/EstSoc122-12-_07-G-ES.pdf)>
- David Fred, *Conceptos de Administracion Estratégica*, Prentice Hall 1997.
- El Universo, Ecuador, 4º en desnutrición en A. Latina. Guayaquil-Ecuador. Obtenido  
Viernes 23 enero del 2009  
<<http://www.eluniverso.com/2009/01/23/1/1384/ECAE7F31B53442849F59114237AAE0C9.html>>, Marzo del 2012.
- Hunter, James, *The servant: a simple story about the true essence of leadership*, California, Prima Publishing, 1998.
- INEC, CPV 2001
- INEC. Obtenido en  
<[http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/main.html?TB\\_iframe=true&height=530&width=1100](http://www.ecuadorencifras.com/cifrasinec/main.html?TB_iframe=true&height=530&width=1100)> MARZO 2012
- Kim, Chan, Mauborgne Renée, *La Estrategia del Océano Azul*, Editorial Norma, 2008.
- Kotler, Philip, *Fundamentos de Marketing*, Pearson Education.

La gestión ambiental, no es solo obligación moral sino también legal. Quito, 14 de Marzo 2011. <<http://www.burodeanálisis.com/2011/03/14/la-gestion-ambiental-no-es-solo-obligacion-moral-sino-tambien-legal/>> Marzo 2012.

Malhora, Naresh, *Investigación de Mercados*, Prentice Hall

Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia. Situación actual de la infancia en el Ecuador. Obtenido Septiembre del 2010  
<<http://albimc.wordpress.com/2010/09/18/situacion-actual-de-la-infancia-en-el-ecuador/>> Marzo del 2012.

Porter. Michael. Institute for strategy and competitiveness. *Competition and Firm Strategy*. Harvard Business School. Obtenido en <<http://www.isc.hbs.edu/>>. 2012.

SRI. Informe anual de recaudación de impuestos. Obtenido en  
<<http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion>>

Stanton, Etzel y Walker. 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad. Definición de product. Promonegocios.net. Obtenido en  
<<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>>  
Mayo del 2012.

Thompson Arthur A., Strickland A.J. & Gamble J., *Administración Estratégica: Teoría y Casos*, Décimo Quinta Edición, Editorial Mc Graz Hill.