

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Plan de negocios para la comercialización de una línea de snacks proteicos en los gimnasios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral

ADMI-1047

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Marco Antonio Cajamarca Orellana

Lenyn Manuel Sanchez Torres

Guayaquil - Ecuador

2024

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mis padres
Lenyn Sánchez y Margarita Torres por ser
un pilar fundamental desde el inicio hasta
el fin de mi carrera.

Lenyn Manuel Sánchez Torres.

Declaración Expresa

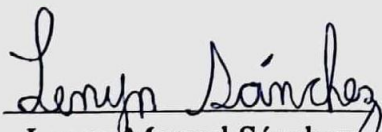
Nosotros Lenyn Manuel Sánchez Torres y Marco Antonio Cajamarca Orellana, acordamos reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

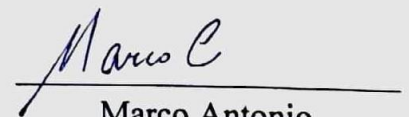
La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 29 de mayo del 2024


Lenyn Manuel Sánchez

Torres


Marco Antonio
Cajamarca Orellana

Evaluadores

Pablo Soriano Idrovo, Msc.: MBA

Tutor de Proyecto

Olga Cristina Martin Moreno, MMGC

Profesor de Materia

RESUMEN

El número de estudiantes activos dentro de los gimnasios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral en el Campus Gustavo Galindo crece en cada periodo académico exponencialmente, cada vez son más los estudiantes que optan por tener un estilo de vida saludable, mejorando su estética, fuerza, resistencia e integridad en general. A su vez, los estudiantes que deseen cumplir estos objetivos de mejora tanto física como estética y de rendimiento necesitan tener una dieta balanceada y alta en proteínas para poder tener una recuperación muscular adecuada. Sin embargo, en la Escuela Superior Politécnica del Litoral no existen puntos de alimentación que ofrezcan un alimento que tenga la cantidad de proteínas necesarias para un atleta de alto rendimiento. Considerando este hecho, se realizó un plan de negocios para la comercialización de snacks proteicos dentro de los gimnasios de Espol. Inicialmente se tomó como mercado potencial a los estudiantes registrados como activos en los gimnasios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Luego de utilizar las herramientas de investigación de mercado y realizar un análisis de los resultados de las encuestas nos quedamos con una población objetivo de 5091 estudiantes que estarían dispuestos a comprar al menos un producto de nuestra línea de snacks. Como principales hallazgos tenemos que la línea de snacks proteicos tiene un porcentaje de aceptación significativo dentro del campus, sería un emprendimiento único dentro de la Espol que ayudaría a los estudiantes politécnicos con una necesidad latente, y financieramente hablando el emprendimiento es factible.

Palabras clave: Proteínas, snack proteico, mercado objetivo, línea de snacks, rendimiento.

ABSTRACT

The number of active students at the gyms on the Gustavo Galindo Campus of the Escuela Superior Politécnica del Litoral is growing exponentially each academic term. More students are choosing to lead a healthy lifestyle, improving their aesthetics, strength, endurance, and overall well-being. Additionally, students who aim to achieve these physical, aesthetic, and performance goals require a balanced diet high in protein for proper muscle recovery. However, the Escuela Superior Politécnica del Litoral does not have food outlets offering protein-rich products suitable for high-performance athletes.

Given this situation, a business plan was developed to market protein snacks within the gyms at Espol. Initially, the potential market was identified as the students registered as active in the gyms of the Escuela Superior Politécnica del Litoral. After employing market research tools and analyzing survey results, we identified a target population of 5,091 students who would be willing to purchase at least one product from our snack line. Key findings indicate a significant acceptance of the protein snack line on campus, making it a unique venture at Espol that addresses a latent need among students. From a financial perspective, the venture is feasible.

Keywords: Proteins, protein snack, target market, snack line, performance.

ÍNDICE GENERAL

Resumen	I
Abstract	II
Índice de tablas	III
Índice de figuras	VII
Capítulo 1	1
1. Introducción	2
1.1. Descripción del problema.....	3
1.2 Preguntas de investigación	3
1.3. Justificación del problema.....	3
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Marco teórico	5
1.5.1. Revisión literaria de propuestas para la implementación de alimentos saludables .	5
Capítulo 2	9
2. Metodología	10
2.1. Metodología Design Thinking aplicado al plan de negocios	10
2.2. Análisis del macroentorno: el análisis PESTEL.....	11
2.3. Análisis del Microentorno: las fuerzas de Porter	14
2.4. Análisis FODA.....	16

2.5. Investigación de mercado.....	17
2.5.1 Objetivo de la investigación de mercado	17
2.5.2. Objetivos específicos.....	18
2.5.3 Población y muestra	18
2.5.4. Diseño y metodología de la investigación de mercado	19
2.5.5. Técnicas de Recolección de Datos	19
2.5.6. Conclusiones de la investigación de mercado	22
2.6. Diseño del modelo de negocio	32
2.7. Metodología de Análisis Financiero.....	33
Capítulo 3.....	34
3. Resultados y análisis	35
3.1 Estrategias de negocios	35
3.2 Descripción del negocio	36
3.3. Marketing mix.....	39
3.3.1. Plaza	39
3.3.2. Producto	40
3.3.3. Promoción	41
3.3.4. Precio	42
3.3.5 Precio de venta de los productos y Margen de ganancia por producto.	48
3.4 Análisis financiero.....	55
3.4.1 Análisis del mercado	55

3.4.2 Proyección de la demanda por tipo de producto	57
3.4.3 Análisis de costos y beneficios netos del plan de negocios.....	60
Conclusiones	61
Recomendaciones	61
Referencias	63
Anexos	69
Anexo A. Herramienta de investigación de mercado: La encuesta	69
Anexo B. Herramienta de investigación de mercado: Grupos focales	74

Índice de tablas

Tabla 1	10
Tabla 2	16
Tabla 3	

Índice de figuras

Figura 1	22
Figura 2	23
Figura 3	23
Figura 4	24
Figura 5	24
Figura 6	25
Figura 7	25
Figura 8	26
Figura 9	26
Figura 10	27
Figura 11	28
Figura 12	28
Figura 13	29
Figura 14	29
Figura 15	29

Figura 16	30
Figura 17	30
Figura 18	31
Figura 19	32
Figura 20	36
Figura 21	38
Figura 22	39

Capítulo 1

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la búsqueda de una vida más saludable y apegada al ejercicio físico para mejorar la imagen corporal conduce cada año a las personas a inscribirse en los gimnasios indistintamente su nacionalidad. En consecuencia, el número de gimnasios está aumentando alrededor del mundo, existiendo más de 200 000 gimnasios a nivel mundial con una industria que ha crecido un 77,33% desde el 2019 (Scott Max, 2024). En este país, diversas instituciones públicas y privadas ofrecen el acceso a los gimnasios, incluyendo institutos o universidades, constituyendo al gimnasio como un lugar de interés y necesario que busca mejorar el bienestar de su personal. La Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), al igual que otras universidades e institutos, ofrece a sus estudiantes y servidores el acceso gratuito a dos gimnasios para satisfacer esta necesidad, siendo objeto de este estudio el gimnasio de uso para estudiantes. Dado que muchos estudiantes de la comunidad politécnica acuden a los gimnasios, algunos por primera vez, se vuelve necesario recalcar la importancia de la nutrición deportiva porque, aunque el entrenamiento físico es crucial para obtener beneficios estéticos y de salud, no se puede mantener una condición física adecuada sin una dieta especializada que complemente la rigurosidad del entrenamiento. Además, seguir una correcta alimentación potencia los resultados físicos y puede prevenir lesiones o desmayos.

Por lo tanto, en este proyecto se planea crear y aplicar una gama de snacks a base de proteínas que apoyen el entrenamiento físico durante las fases previas y posteriores al entrenamiento. Este enfoque implicará utilizar información obtenida de páginas web especializadas en nutrición para el desarrollo de los snacks, realizar un Investigación de mercado para mejorar las opciones de estos refrigerios, identificar la cantidad de consumidores interesados y establecer una identidad de marca.

1.1. Descripción del problema

Aunque cada vez es más relevante la concienciación sobre la importancia de una alimentación rica en proteínas para ayudar al rendimiento físico y la recuperación muscular post entrenamiento, en el gimnasio para los estudiantes de ESPOL y en el campus en general existen nulas opciones disponibles que ofrezcan aperitivos especializados con altos niveles de proteína.

1.2 Preguntas de investigación

A continuación, se describirán las preguntas de investigación que se consideraron relevantes en la realización de este proyecto integrador:

- ¿Cómo implementar un plan de negocio sobre la comercialización de una línea de snacks proteicos mejoraría el nivel de satisfacción y ofrecer una experiencia integral a la comunidad politécnica que acuden al gimnasio?
- ¿Qué características deben tener los snacks proteicos para ser considerados atractivos por parte de los usuarios del gimnasio en la ESPOL?
- ¿Cómo afectaría la disponibilidad de snacks proteicos en el rendimiento físico y la adopción de una alimentación saludable a la comunidad politécnica durante los entrenamientos en el gimnasio?

1.3. Justificación del problema

Para justificar este proyecto, los siguientes aspectos sirvieron como base:

La necesidad de consumir una dieta adecuada para el entrenamiento

El desarrollo físico y el bienestar de la comunidad de ESPOL que usan el gimnasio dependen de una dieta equilibrada y rica en proteínas. Las proteínas son cruciales para el

mantenimiento y desarrollo muscular, además de ser fundamentales para mantener los niveles de energía durante las sesiones intensas de levantamiento de pesas. La ingesta de proteínas y carbohidratos mejora el rendimiento físico y, por ende, la condición física y la salud en general.

Carencia de ofertas nutricionales especializadas y accesibles para los gimnastas

La comunidad politécnica posee diversos puntos de alimentación ubicados a lo largo de la universidad. Sin embargo, la oferta actual de alimentos y bebidas en la universidad no satisface las necesidades de los estudiantes que asisten al gimnasio ya que necesitan una alta ingesta de proteínas. Además, un factor relevante es la distancia que los estudiantes debe recorrer desde el gimnasio de estudiantes en ESPOL hasta algún local que ofrezca alimentos.

Identificación de una oportunidad de emprendimiento

Teniendo en cuenta la escasez de ofertas alrededor del gimnasio, el desarrollo de una línea diversificada de alimentos proteicos, como batidos, postres y sándwiches accesibles en precio y localización podría tener potencial para el desarrollo de un emprendimiento con opciones alimenticias dedicada a este segmento de consumidores.

Beneficios del proyecto

Entre los beneficios potenciales que este proyecto puede aportar están:

- Atender una necesidad no resuelta en el gimnasio de estudiantes de ESPOL
- Promover hábitos alimenticios más saludables
- Mejora en el rendimiento físico de la comunidad que visita el gimnasio

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Implementar una línea de snacks proteicos en el gimnasio de estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) mediante la venta de productos nutricionales de alta

calidad y su distribución estratégica en el campus que apoye al rendimiento físico, la recuperación muscular y promueva un estilo de vida saludable entre los estudiantes.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Analizar estratégicamente el entorno actual por medio de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL que identifiquen las características del mercado objetivo.
2. Desarrollar una investigación de mercado mediante encuestas que identifiquen la demanda potencial, competidores, la aceptación y hábitos y preferencias de consumo de snacks saludables.
3. Evaluar financieramente el plan de negocios usando un análisis financiero que determinen su viabilidad económica.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Revisión literaria de propuestas para la implementación de alimentos saludables

A continuación, se revisaron modelos de propuestas, tanto de autores nacionales como internacionales, de implementación de alimentos saludables que permitió aportar en la elaboración de este proyecto de grado. Estos casos fueron elegidos por su relevancia para el diseño de investigación de mercados y elección de una metodología adecuada.

1. Plan de negocios de galletas saludables “Cookids”

Rúa et al. (2020) elaboraron este plan de negocio como proyecto de titulación para una especialización en Gestión de Marketing Estratégico en la Universidad Piloto de Colombia y radica en la elaboración y distribución de galletas saludables para niños escolares en Bogotá. Uno de los objetivos en la elaboración del plan empresarial fue realizar un estudio de mercado y al análisis del sector. Dicho estudio permitió descubrir hábitos de alimentos y el comportamiento de consumidores satisfechos, así como sus ventajas y debilidades, oportunidades y amenazas. Por tanto, la propuesta de valor implícita del plan de negocio era el

complementar la alimentación de los niños ofreciendo un aperitivo sano y rico en proteínas y vitaminas.

En cuanto a la metodología utilizada, se combinaron los métodos cualitativos y cuantitativos, el primero se usaría para obtener cifras aproximadas de personas que podrían estar interesadas en comprar galletas saludables, mientras que el segundo calificaría las características organolépticas de las galletas saludables. La herramienta principal que usaron fue una encuesta en línea publicada en Microsoft Forms y enviada por WhatsApp, los clientes objetivo fueron los padres con hijos en edad escolar. La encuesta tenía 13 preguntas y fue suficiente para obtener las respuestas que facilitaron el análisis de los resultados, que demostró que hay interés significativo en las galletas saludables porque los padres se decantaron por las características sin aditivos como colorantes y saborizantes de estas galletas. Para evaluar financieramente el plan de negocio, analizaron los costos de producción, materias primas, manufactura y distribución; estimaciones de ventas a 5 años considerando la expansión de mercado y fidelización del cliente, y el cálculo del punto de equilibrio y flujo de efectivo proyectado.

2. Plan de negocio de emprendimiento de comida saludable.

Según el trabajo de Giugno (2020), el plan de negocios elaborado propone un nuevo emprendimiento de alimentos saludables conocido como “MERCÍ”. El desarrollo del negocio se enfoca en concientizar a las personas sobre los alimentos saludables y aprovechar las herramientas obtenidas de la carrera de administración de empresas para mejorar sus procesos de manera que contribuya significativamente al valor agregado para el cliente. En general, el propósito del negocio se alcanzó mediante una metodología basada en un análisis profundo del mercado de alimentos saludables para formular una estrategia empresarial adecuada. Según los resultados, la firma puede concentrarse en una oportunidad en el mercado centrada en la

estrategia de diferenciación y productos alimenticios de alto valor nutricional para el cliente a pesar de los precios altos. Como valor agregado la autora recomienda servicios adicionales como el envío gratuito o una estrategia de comercialización efectiva se usando las redes sociales, participación en eventos y promociones como 2x1 para atraer nuevos clientes.

3. Plan de negocio para la producción y comercialización de snack de canguil sin grasas y alto en proteína en la ciudad de Quito

La siguiente tesis propuesta por Aguas (2020) reunió varios hallazgos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de este proyecto. Proporciona la base para usar adecuadamente las herramientas de investigación de mercados para el plan de negocios: cualitativa y cuantitativa. La primera incluye entrevistas de expertos y la segunda grupos focales, con un público objetivo de 77 encuestados. Los métodos sirven para identificar las características del producto, su precio, estrategias de comercialización y promoción. Los resultados revelaron lo siguiente: el sector de los snacks a base de cereales tiene potencial porque la cultura ha estado promoviendo alimentos saludables y bajos en calorías. Un snack de canguil bajo en grasas altas en proteínas tiene el 93,5% de aprobación de los encuestados, lo que indica la alta demanda del producto. El mercado objetivo se estableció en consumidores conscientes de su salud y en la búsqueda de productos que apoyen un estilo de vida saludable.

4. Estudio de mercado para la comercialización de alimentos saludables: Estudiantes de la Universidad Libre de Cúcuta, Norte de Santander

El proyecto de investigación realizado por Bermont y Calderón (2023), se basó en el mercado para determinar la oferta y la demanda de alimentos saludables entre el estudiantado de la Universidad de Cúcuta y sus hábitos alimenticios. Utilizaron un enfoque de recopilación de datos cuantitativos, utilizando encuestas implementadas a través de Microsoft Forms, distribuidas por correo institucional y directamente. El proyecto demostró que la universidad

tiene poca oferta versus la demanda potencial comprobada entre los encuestados, acompañada de un mal hábito alimentario. Esto significa que existe una necesidad no satisfecha en la universidad y se necesita implementar un plan adecuado para abordarlo.

5. Plan de negocio para la producción, distribución y comercialización de repostería saludable al Norte Quito.

El proyecto de grado formulado por Sánchez (2020) fue un plan de negocios con el que buscaba cambiar la concepción alta en calorías que ofrecía al sector de la repostería. La investigación de mercado permitió saber cuál era la oferta y la demanda potencial. En el análisis del entorno macro y micro, para el cual se utilizaron las herramientas PESTEL y las fuerzas competitivas de Porter, se identificaron tendencias de consumo saludable y una demanda insatisfecha. Además, la investigación de mercado mostró que la “cultura saludable” o “fitness” ha incentivado a la población a crear conciencia de su cuerpo, peso y talla, lo que se traduce como una oportunidad de ofrecer productos saludables. Así mismo, los consumidores están cada vez más interesados en opciones alimenticias que complementen su estilo de vida saludable sin sacrificar el placer del sabor. En consecuencia, se propuso establecer estrategias de promoción y diversificación del producto para posicionar la marca en la mente de los consumidores acompañada por una estrategia de marketing basada en la diferenciación. Como hallazgo relevante, los autores elaboraron un modelo financiero que puede aplicarse a emprendimientos similares, este modelo combina el valor actual neto, proyección de ingresos y costos, y finalmente, el cálculo de la tasa interna de retorno.

Capítulo 2

2. Metodología

2.1. Metodología Design Thinking aplicado al plan de negocios

El Design Thinking es una metodología que sirve como instrumento de innovación en cualquier tipo de negocio o emprendimiento, esto se debe a que mediante las 5 fases abarcadas en este proceso que son: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar se podrá saber lo que los clientes necesitan con una definición clara del problema a evaluar y así poder plantear soluciones reales mediante el prototipo del producto y finalmente poder ser testado (Bathla et al, 2024).

Implementar la metodología de Design Thinking en este proyecto de tesis permitirá desarrollar una línea de snacks con productos proteicos variados y de alta calidad que se ajusten a las necesidades nutricionales y económicas de los estudiantes.

Tabla 1

Metodología de Design Thinking aplicado en este proyecto

Fase	Acción
Empatizar	Entender las necesidades y preferencias de los usuarios de los gimnasios mediante encuestas y entrevistas. Identificar las opciones de alimentos saludables existentes dentro del Campus.
Definir	Definir el problema como de la falta de snacks altos en proteínas. Definir los objetivos para la línea de snacks.

Idear	<p>Los productos batidos de proteína, sándwiches y postres proteicos son los que se ofrecerán</p> <p>Evaluar ingredientes y recetas potenciales.</p> <p>Crear una variedad de opciones de snacks.</p>
Prototipar	<p>Desarrollar versiones iniciales de los snacks.</p> <p>Probar recetas con un grupo pequeño de usuarios.</p>
Testear	<p>Lanzar una prueba en el gimnasio de estudiantes.</p> <p>Recoger datos sobre ventas y satisfacción de usuarios.</p>

2.2. Análisis del macroentorno: el análisis PESTEL

Analizar el macroentorno es vital en la evaluación de factores externos que pueden determinantes en el éxito o fracaso de este plan de negocio. Por lo tanto, el análisis pertinente se realizar teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, más conocida como el análisis PESTEL.

Análisis Político. Ecuador enfrenta desafíos políticos significativos que, en última instancia, han contribuido a la condición actual de sus equilibrios fiscales y políticos económicos. La situación se ve empeorada por los desafíos de la inseguridad resultantes de la delincuencia organizada, los bloqueos en la producción petrolera, los desastres naturales y una inestabilidad política inter. El nuevo gobierno ha abordado esto en términos de medidas fiscales, incluida la modificación del IVA del 12% al 15%, y ha ajustado los subsidios y regulaciones con respecto a las restricciones de liquidez y el déficit de financiamiento (Banco Mundial, 2024). Todo esto se hace para estabilizar la economía y aumentar las inversiones

extranjeras y reactivar la economía en otras inversiones de desarrollo cruciales, incluido el turismo.

Otro desafío político que enfrenta el país ha sido el reciente rompimiento de las relaciones que Ecuador tenía con México debido al conflicto suscitado en la embajada mexicana en Ecuador para capturar al exvicepresidente Jorge Glas, por el delito de corrupción (BBC News Mundo, 2024)

Por último, Ecuador, sufre una gran crisis energética que ocasionó que se tengan que tomar medidas extremas como el racionamiento de luz, que implicó cortes por varias horas.

Análisis Económico. Según un estudio realizado por el FMI en el presente año, se sostiene que existen perspectivas de bajo crecimiento económico en Ecuador a mediano plazo. Solo se espera un crecimiento del PIB del 0.1% en 2024, lo que indica una situación de recesión económica profunda en comparación con la estimación anterior del Fondo. En 2025, solo se espera que mejore ligeramente al 0.8%. El FMI también proyecta que en 2024 la inflación seguirá siendo baja en 1.4%, la más baja de la región, y que el desempleo será del 4.2%. Estas cifras muestran un entorno macroeconómico de estabilidad de precios, aunque el entorno de crecimiento y empleo siga siendo desafiante para Ecuador (Fondo Monetario Internacional, 2024).

Sin embargo, los obstáculos que el país enfrenta han tenido un impacto en la economía este año. Una de las causas es la inestabilidad política, lo que llevó a que el riesgo país de Ecuador se elevara a 1363 puntos en junio de 2024, marcando el nivel más alto desde el 29 de marzo, cuando había alcanzado su punto más bajo reciente, con 1111 puntos. Este aumento genera un escenario poco alentador tanto a nivel interno, debido a que se aumentan las tasas de interés; como al externo; debido a que existirán menos extranjeros interesados en planear invertir en el país.

Además, las extorsiones, secuestros, robos, atentados y los estados de excepción, con toques de queda han perjudicado al turismo, provocado caídas en las ventas, cierres de negocios y costos más elevados. El aumento del IVA del 12 % al 15 % que se hizo para luchar contra la inseguridad, ha hecho que las personas disminuyan su consumo. Aun así, se esperan que estas estrategias permitan obtener unos ingresos adicionales de 1300 millones de dólares anualmente.

Los cortes de luz han afectado también al sector productivo ya que, según estimaciones del ministerio de Energía, Ecuador perdió unos 72 millones de dólares diarios por los días en que hubo apagones.

Análisis Social. La preocupación renovada por la salud está teniendo un impacto significativo en los hábitos de consumo de los ecuatorianos y otros ciudadanos latinoamericanos. Según un reporte de Ernst & Young (EY), respaldado por datos de Kantar, el 42% de los hogares en Ecuador está aumentando su preocupación por la salud, esto se evidenció en el aumento de las ventas de productos saludables en los primeros meses del 2022. Este aumento se refleja en las ventas crecientes de cereales light, granola, galletas saludables, edulcorantes, pan integral y bebidas vegetales (Ernst & Young, 2022).

Sumado a esto, una vez terminada la pandemia Kantar, empresa que opera a nivel mundial en asuntos sobre consultorías y análisis de datos, encontró que el 42% de los ecuatorianos tenían un mayor interés hacia los hábitos saludables y salud emocional. También hubo una tendencia hacia los alimentos con menos procesamiento, aditivos artificiales o conservantes. Esto ha empujado a las empresas a desarrollar productos más nutritivos, saludables y naturales. (Kantar,2022)

Análisis Tecnológico. Ecuador está experimentando un crecimiento significativo en su transformación digital, con un notable impulso hacia el futuro digital según el informe Think

Digital Report 2023 de Inesdi Business School (2024). El estudio revela que el 82% de las empresas ecuatorianas tienen previsto iniciar su transformación digital en 2024, destacando el dinamismo del sector empresarial y su reconocimiento de la importancia estratégica de la innovación digital.

Entre los hallazgos clave, se destaca que el país ha incrementado su índice de transformación digital del 39% en 2021 al 73% en 2023, reflejando una adaptación significativa para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en la era digital. Sin embargo, existen temas que aún no han sido abordados completamente como una poca planeación estratégica a futuro o mayor conocimiento sobre la era digital en talento humano (Inesdi Business School, 2024).

Análisis Ecológico. La Corte Constitucional de Ecuador ha extendido la vigencia de ciertas normativas fiscales y ambientales hasta el 31 de diciembre de 2024. Esta medida es crucial para evitar un vacío legal en áreas clave después de que en enero de 2022 se declarara inconstitucional una parte de la Ley de Fomento Ambiental. La extensión asegura la continuidad de disposiciones importantes como los créditos tributarios del impuesto a la salida de divisas, deducciones fiscales para vehículos en uso comercial, y reglas relacionadas con dicho impuesto (Corte Constitucional del Ecuador, 2024).

Análisis legal. Las regulaciones legales en Ecuador pueden afectar la comercialización de productos alimenticios. Es crucial cumplir con las normativas de etiquetado, salud y seguridad alimentaria establecidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2024). Además, las políticas fiscales y aduaneras también deben ser consideradas al importar ingredientes o exportar productos terminados.

2.3. Análisis del Microentorno: las fuerzas de Porter

Analizar el Microentorno permitirá entender, principalmente, cómo se comporta la fuerza competitiva con relación a la implementación deseada de este Plan de Negocio dentro

del Campus de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Para tener una idea más clara, se realizará el análisis basado en la evaluación de las cinco fuerzas de Michael Porter lo cual se detalla a continuación:

Rivalidad entre Competidores Existentes: Dentro de la universidad, existen varios locales que ofrecen productos saludables, aunque no tan enfocados en lo proteico como los snacks propuestos. Por ejemplo, Sweet and coffee ofrece batidos de proteínas como el Power Chai Tea, pero este producto tan solo contiene 12 gramos de proteínas. También existe un comedor llamado Fresh Food con opciones de almuerzos saludables. La competencia puede ser moderada a alta dependiendo de la percepción de los estudiantes al conocer el verdadero contenido proteico de los productos y su respectiva correlación entre valor nutricional y precio.

El factor diferenciador de este proyecto serán los gramos de proteínas que van desde los 25 a 40 gramos por snack dependiendo del producto y la proteína utilizada. Esto posiciona la línea de snacks por encima de otros similares ofrecidos en el Campus. Esto puede representar una ventaja competitiva significativa, reduciendo la intensidad de la rivalidad con los competidores más fuertes como Sweet & Coffee.

Poder de Negociación de los Proveedores: La dependencia de ingredientes específicos como los tarros de proteínas en polvo de alta calidad puede dar a los proveedores cierto poder de negociación, especialmente si no hay muchas alternativas disponibles a un precio módico para este emprendimiento. Por lo que una selección adecuada de proveedores podría ayudar a encarar este obstáculo. Establecer relaciones sólidas y a largo plazo con proveedores asegurando una compra al por mayor de proteínas en polvo puede reducir su poder de negociación.

Poder de Negociación de los Compradores: Los clientes iniciales son los estudiantes del gimnasio de la ESPOL, la clara diferenciación proteica del producto podría influir

directamente en el poder de negociación de los compradores al no encontrar alimentos dentro del campus que los beneficie de igual forma. Establecer precios razonables considerando que la situación económica de Ecuador país no es la mejor, pero siempre manteniendo la calidad del producto permitirá ir implementando una fidelización importante.

Amenaza de Nuevos Entrantes: El nicho de mercado de este proyecto puede ser atractivo para otros emprendimientos similares, puesto que esta línea de negocio proteica por implementar no existe dentro del campus. Para evitar esto se debe tener factores diferenciadores tanto nutricionales como de ubicación. A su vez, se tiene pensado crear un convenio con las personas que administran el gimnasio de UBEP para que estos productos sean los únicos que se comercialicen dentro del gimnasio de ESPOL.

Amenaza de Productos Sustitutos: Dentro de la ESPOL, existen algunos productos sustitutos como los almuerzos que se ofrecen en Fresh Food, batidos de frutas, brownies, alfajores dulces pero que no son proteicos, otros emprendimientos de estudiantes que venden sándwiches de pollo, atún, etc.

2.4. Análisis FODA

El análisis FODA forma parte de unas de las herramientas utilizadas para el análisis estratégico, su enfoque radica en el análisis y evaluación de los factores internos y externos que pueden influir en el negocio. Los factores internos incluyen tanto las fortalezas como las debilidades mientras que las oportunidades y amenazas se refieren a factores externos (Dyson, 2023; Pérez, 2024). Por consiguiente, se evaluarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes y que tendrán un impacto significativo en el lanzamiento inicial de la línea de snacks proteicos (Tabla 2).

Tabla 2

Análisis FODA del plan de Negocios

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de Snacks elaborados con proteína de la más alta calidad en el mercado. • Producto exclusivo en la universidad • Enfoque en salud y nutrición 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos iniciales elevados • Dependencia del mercado universitario • Falta de reconocimiento de marca inicial
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboraciones con gimnasios y eventos deportivos • Expansión a otros campus y universidades • Creciente interés en la vida saludable 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las preferencias de los consumidores • Restricciones económicas en la comunidad estudiantil • Competencia con Sweet and Coffee, restaurantes y otros puestos alimenticios.

2.5. Investigación de mercado

2.5.1 Objetivo de la investigación de mercado

- Recolectar información que permita evaluar la viabilidad de introducir la línea de snacks proteicos en el gimnasio de la ESPOL y establecer una estrategia óptima para su lanzamiento, mediante la aplicación y análisis de encuestas estructuradas y grupos focales.

2.5.2. Objetivos específicos

- Determinar el tamaño del mercado potencial evaluando la aceptación del producto mediante las herramientas de investigación de mercados usando encuestas y grupos focales.
- Analizar el perfil de los estudiantes del gimnasio de la ESPOL: las características demográficas, las preferencias alimenticias, el poder adquisitivo y los patrones de consumo.
- Definir la estrategia comercial, encontrado características que enriquezcan la propuesta de valor de los snacks proteicos.

2.5.3 Población y muestra

La población corresponde a los estudiantes que utilizan el gimnasio de estudiantes. Según el informe de rendición de cuentas de la ESPOL elaborado por la Gerencia de Planificación Estratégica (2023), la población estudiantil fue de 9308 estudiantes, además en este informe se detallan la cantidad de estudiantes graduados. En cuanto al número de estudiantes que asisten al gimnasio, desde el 2021 hasta el momento, existieron 13472 registros en la base de datos del sistema Cross Hero esta información fue brindada por el personal administrativo del gimnasio, cabe destacar que este número incluye estudiantes activos y graduados. De esta cifra se excluyen los estudiantes graduados, que, del 2021 al 2023, contabilizan 4385 estudiantes, por lo que el número de estudiantes que asisten al gimnasio corresponde a 9087.

Para determinar con precisión el tamaño muestral para una encuesta representativa de los usuarios activos del gimnasio, se utilizó la siguiente fórmula (2.1) para el cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad (2.1.)$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra.

N es la población total (9087 estudiantes activos).

Z es el cuantil de la distribución normal (1.96 con un nivel de confianza del 95%).

p es la proporción esperada de la población que tiene la característica de interés (se asume 0.5 para maximizar la variabilidad).

e es el margen de error deseado (5% o 0.05).

Al realizar los cálculos correspondientes se obtiene $n \approx 369$. Esto asegura que los resultados de la encuesta sean representativos con un 95% de confianza y un margen de error del 5%.

2.5.4. Diseño y metodología de la investigación de mercado

El diseño de esta investigación concluyente fue descriptivo de tipo transversal simple debido a que se identificaron las características que definieron el mercado objetivo aplicado una sola vez a la muestra de estudio.

2.5.5. Técnicas de Recolección de Datos

Se usaron dos herramientas para la respectiva recolección y análisis de datos que son en primer lugar las encuestas **estructuradas** para el análisis cuantitativo y **grupos focales** para el análisis cualitativo.

Encuesta Estructurada. La encuesta permitirá visualizar datos cuantitativos sobre puntos de vital interés para la implementación de este producto en el gimnasio como preferencias del público objetivo en cuanto a tipos de snacks, sabores, precios entre otros.

Según los objetivos de la investigación de mercado, se redactaron 18 preguntas cerradas y estructuradas de una opción, opción múltiple y escala de Likert. La encuesta fue conformada por las siguientes secciones: Información demográfica y hábitos de entrenamiento, hábitos y preferencias alimenticias, evaluación de producto, comportamiento de compra y percepción de los snacks proteicos. Las encuestas electrónicas se realizarán mediante Microsoft forms, en total llegaremos a abarcar el tamaño muestral calculado de 369 estudiantes del gimnasio en la Espol. Tras obtener los resultados que se encuentran en el Anexo A, se realizará el respectivo análisis cuantitativo en Excel analizando gráfica y estadísticamente los resultados (Anexo B).

Público Objetivo: Estudiantes del gimnasio de la ESPOL, principalmente aquellos interesados en la nutrición deportiva y que consumen o estarían dispuestos a consumir snacks proteicos.

Justificación acerca del uso de encuestas:

- **Accesibilidad y Conveniencia:** La mayoría de los estudiantes posee acceso a internet y cuenta con dispositivos móviles, lo que facilita la participación al poder contestar fácilmente en cualquier momento y lugar.
- **Rapidez en la Recolección de Datos:** Las encuestas electrónicas permiten una recolección de datos más rápida y eficiente. Permite crear gráficos donde se pueden visualizar e interpretar estadísticamente los resultados.
- **Preguntas de Opción Múltiple y Escalas de Likert:** Las encuestas incluyeron preguntas de opción múltiple dicotómicas y escalas de Likert que evaluaron el nivel de interés, la percepción de calidad, el precio percibido y otros atributos relevantes de los snacks

proteicos. Estas escalas permitieron una medición cuantitativa de actitudes y opiniones, facilitando así la toma de decisiones.

Grupo Focal. El objetivo de entrevistar a grupos focales fue la recopilación de información cualitativa sobre las necesidades y preferencias de los atletas de la ESPOL, y así identificar otros puntos de vistas sobre estos productos. Para el análisis cualitativo, se optó por transcribir la grabación de la sesión de grupo focal en un archivo de Word y luego identificar temas claves y patrones en los que coincidieron los entrevistados. Por lo que se elaboró una guía de entrevista para obtener resultados cualitativos y contrastarlos con los cualitativos proporcionados por las encuestas.

Se seleccionaron 6 integrantes de la selección de fútbol de Espol. La entrevista de este grupo focal estuvo compuesta por 10 preguntas adjuntadas en el anexo del documento y fue realizada vía Zoom donde se tomaron capturas de pantalla para evidencia de estas.

Perfil de los Participantes. Deportistas de alto rendimiento dentro del campus que practiquen deportes como fútbol, básquet, vóley y natación, y que no son usuarios frecuentes del gimnasio, pero requieren una suplementación proteica importante.

Criterios de selección:

- Participar activamente en deportes como fútbol, básquet, vóley, natación.
- No ser usuarios frecuentes del gimnasio.
- Tener una necesidad regular de suplementos proteicos para su entrenamiento y recuperación.

Justificación del focus group:

- Los grupos focales permiten explorar a mayor profundidad las actitudes y percepciones de los participantes sobre los snacks, obteniendo información detallada que no siempre se puede capturar en una encuesta estructurada.
- La dinámica grupal fomenta la discusión y puede revelar insights que no surgirían en una entrevista individual.
- Al ser una entrevista grupal, la diversidad de ideas ayuda a una definición más precisa de estos productos.

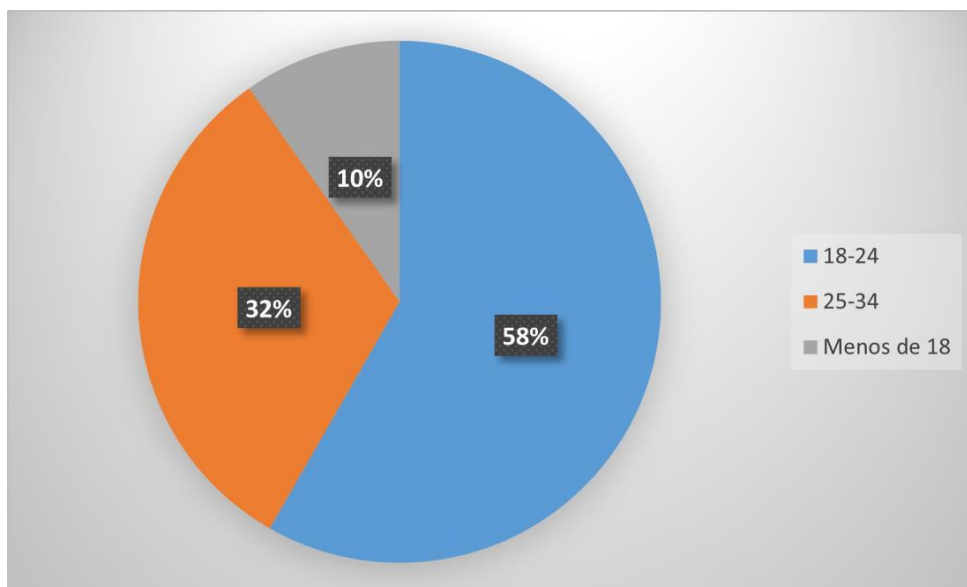
2.5.6. Conclusiones de la investigación de mercado

Análisis del cuestionario por preguntas (Anexo A)

Sección 1: Información Demográfica y Hábitos de Entrenamiento

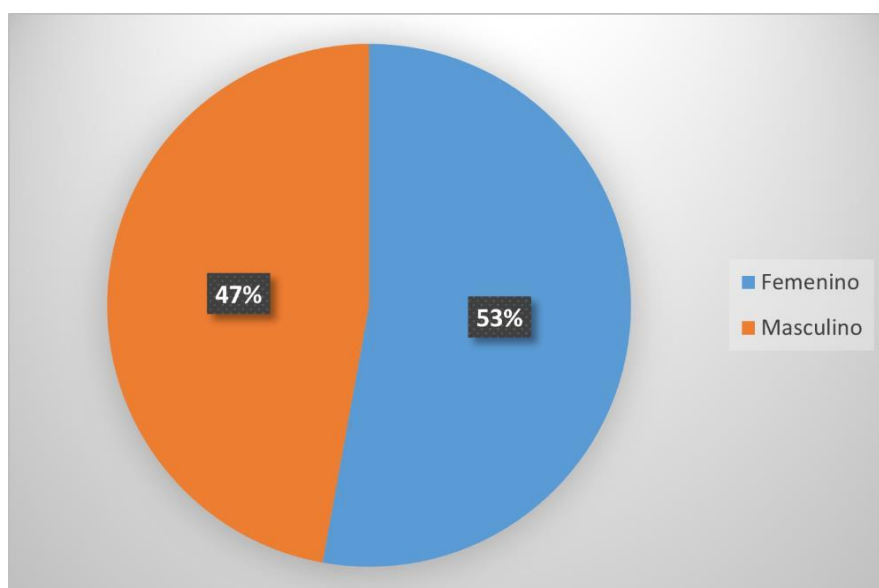
Figura 1

Edad de los encuestados



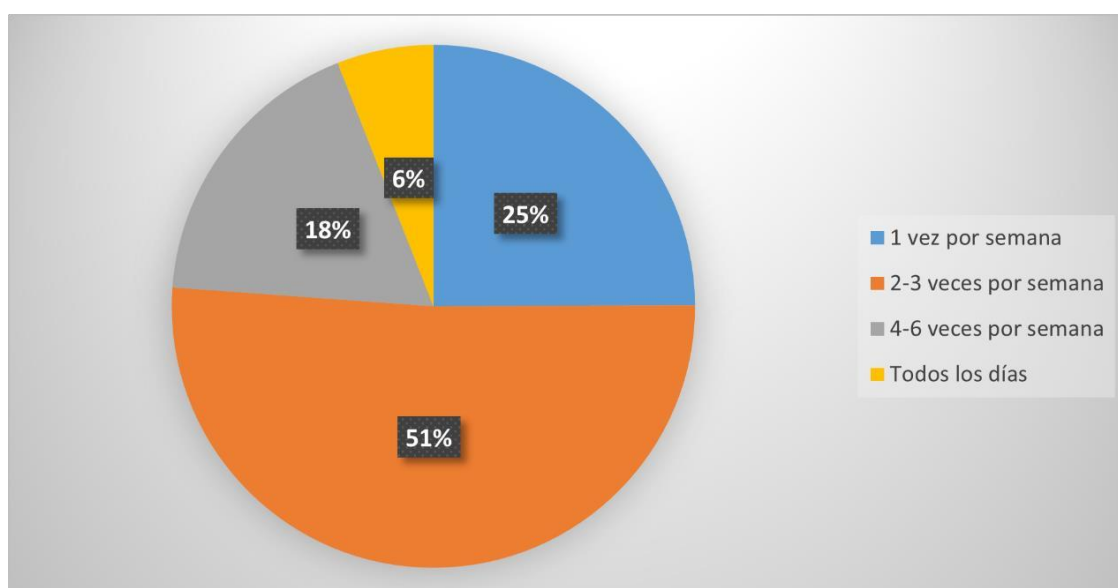
Un 58% de la muestra corresponde universitarios entre 18 a 24, un 32% con edades comprendidas entre 25-34 años y un 10% por universitarios menores a 18 años (Figura 1)

Figura 2

Género de los encuestados

Considerando el total de la población, un 53% corresponde al género femenino mientras que el restante corresponde al género masculino (Figura 2).

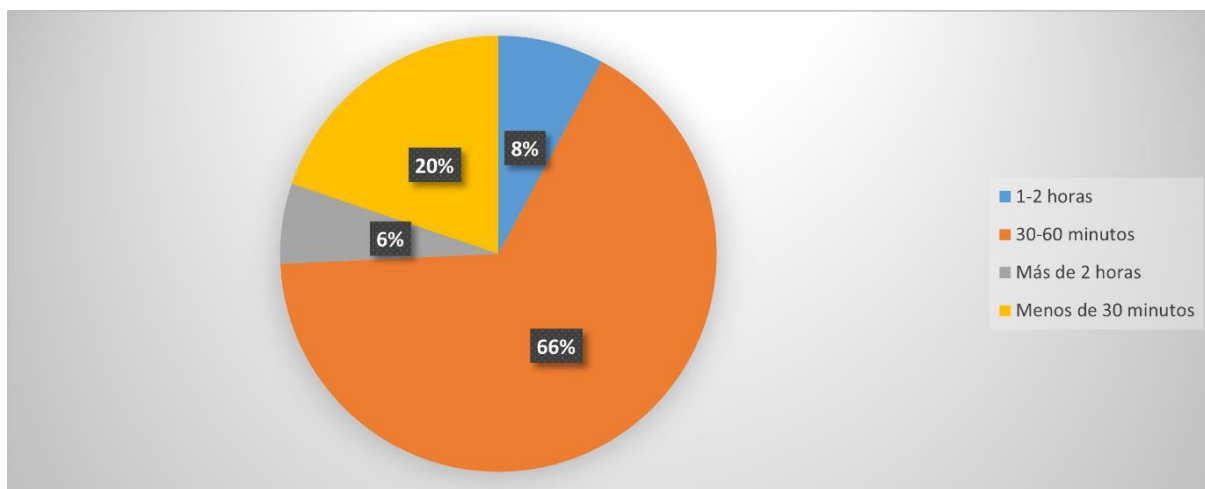
Figura 3

Frecuencia de visita por semana

De los encuestados, un 51% acude de 2 a 3 veces por semana al gimnasio; un 25%, una sola vez por semana; un 18 %, de 4 a 6 veces por semana y, finalmente, un 6%, cada día. (Figura 3)

Figura 4

Duración promedio de entrenamiento

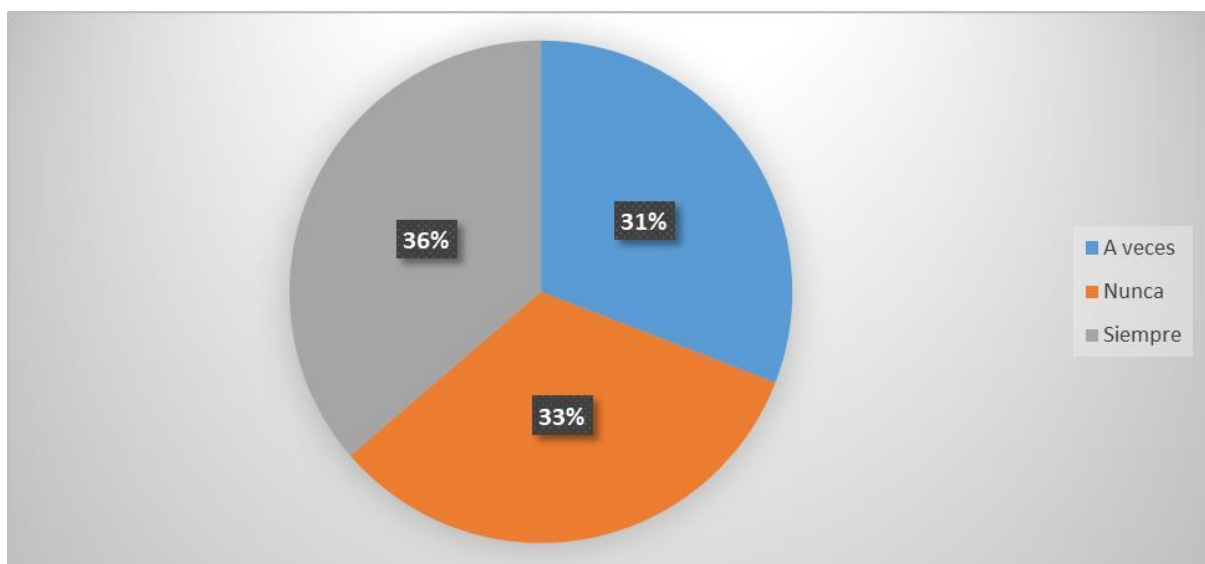


El 86% de los participantes en la encuesta dedican menos de una hora a la actividad a entrenar y el resto dedican más de una hora. (Figura 4)

Sección 2: Hábitos y Preferencias Alimenticias

Figura 5

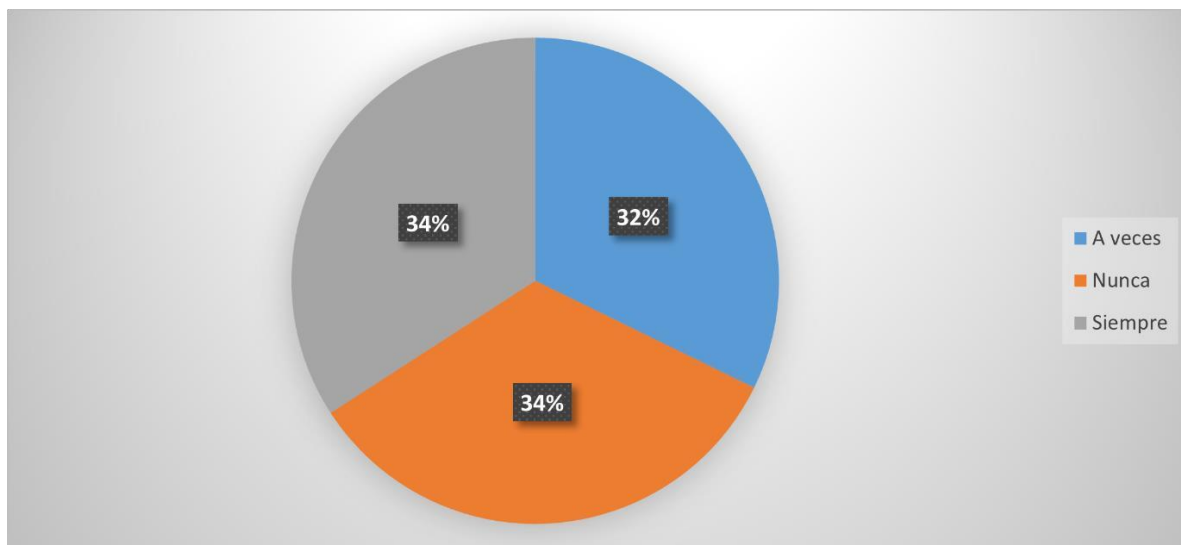
Consumo actual de snacks proteicos previo entrenamiento



Según los resultados (Figura 5), un 67% de los encuestados consumen algún tipo de snack saludable previo al entreno y el restante declara no hacerlo.

Figura 6

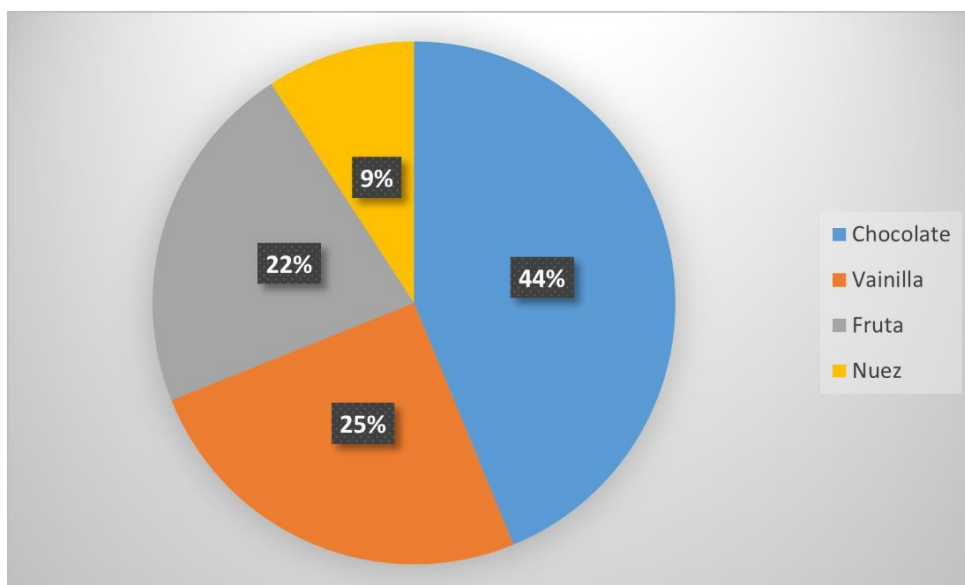
Consumo snack proteico post entrenamiento



De acuerdo con la pregunta anterior (Figura 5), en la fase post entreno, existen un porcentaje similar de 68% de estudiantes quienes declaran consumir algún tipo de snack luego de ejercitarse. (Figura 6)

Figura 7

Sabores preferidos para los snacks proteicos

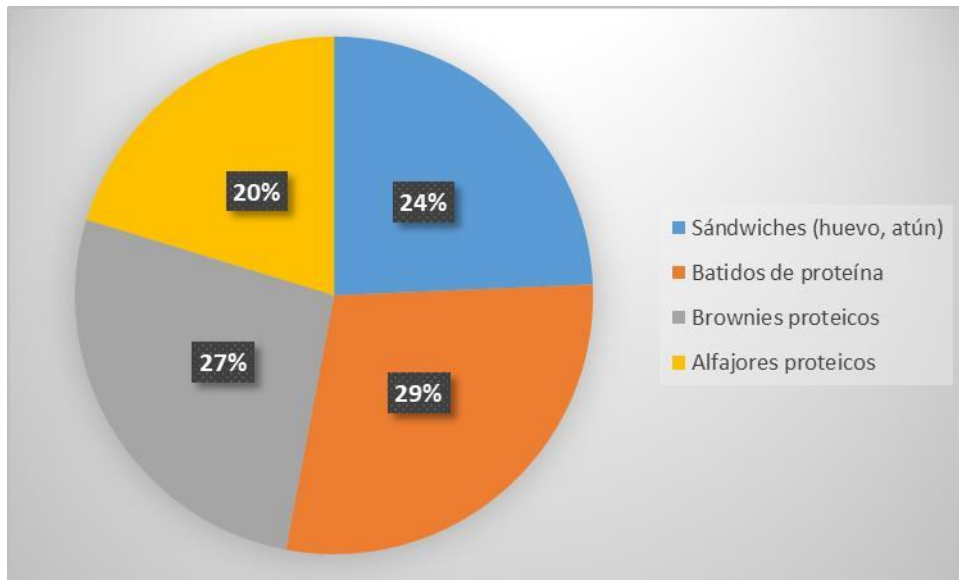


Aproximadamente, el 69% de los encuestados mostraron una preferencia hacia los sabores de "Chocolate" y "Vainilla" para sus snacks proteicos. Los sabores más naturales y menos dulces

como "Fruta" y "Nuez" tienen menos aceptación, representando el 31% de las preferencias para ambas. (Figura 7)

Figura 8

Formato de snack proteico preferido

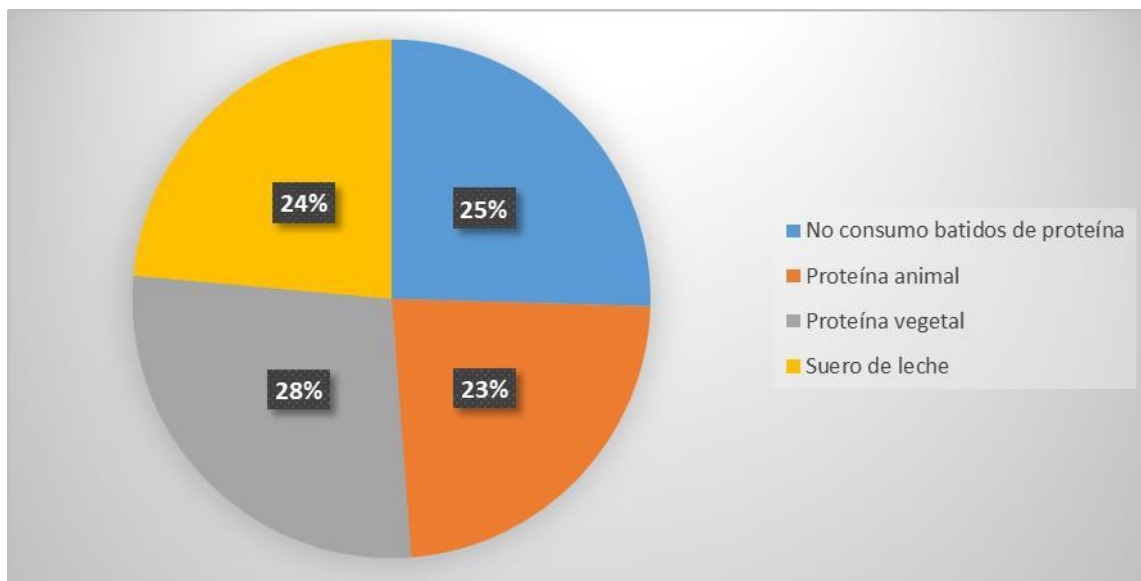


Dentro de los formatos de snacks proteicos preferidos por los encuestados, en primer lugar, se encuentran los batidos de proteínas, seguido por los brownies, los sándwiches y los alfajores proteicos. (Figura 8)

Sección 3: Evaluación de Productos

Figura 9

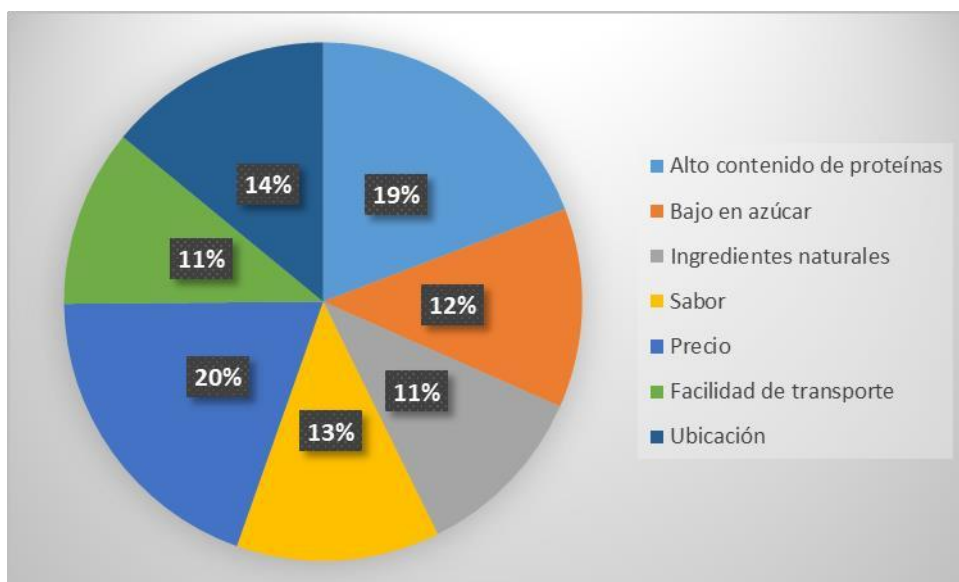
Batido de proteínas preferido



El gráfico (Figura 9) revela que existe una preferencia por los batidos de proteína vegetal, seguido por los sueros de leche y la proteína animal; el cuarto restante corresponde al segmento de encuestados que no consumo batidos de proteínas.

Figura 10

Factores importantes para elegir un snack proteico

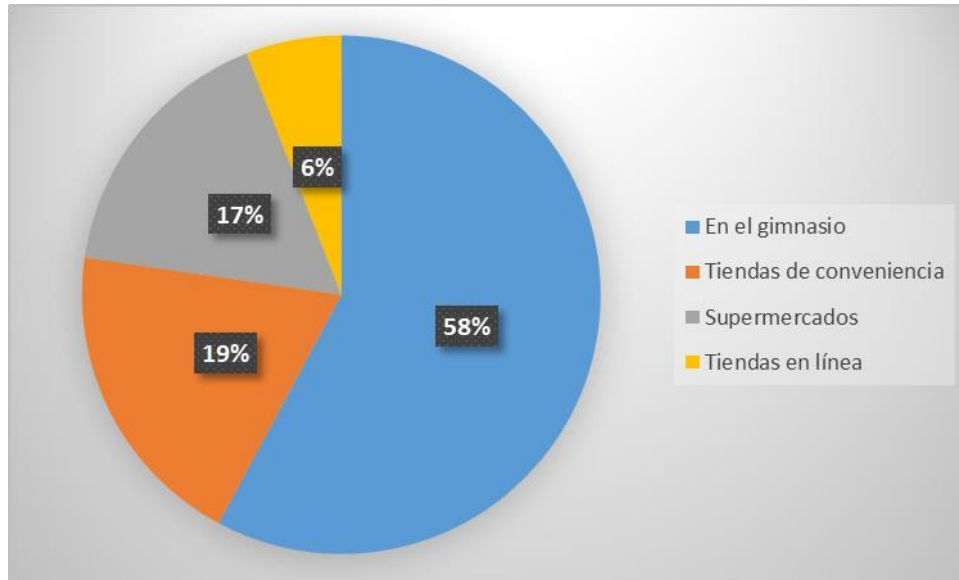


De acuerdo con el gráfico, la característica más relevante que tendrían los encuestados para consumir snacks proteicos sería el precio, seguido del alto contenido de proteínas, ubicación, sabor, bajo contenido de azúcar, ingredientes naturales, facilidad de transporte e ingredientes naturales. (Figura 10)

Sección 4: Comportamiento de Compra

Figura 11

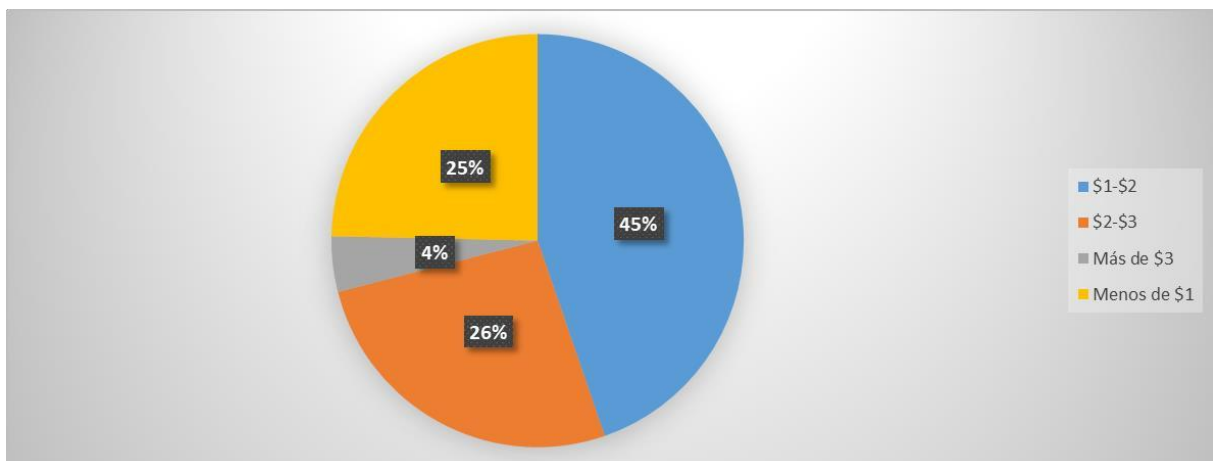
Lugares preferidos para la compra de snacks proteicos



La mayoría de los encuestados prefiere adquirir este producto dentro de un gimnasio, seguido por las tiendas de conveniencia y supermercados. (Figura 11)

Figura 12

Disposición a pagar por snacks proteicos

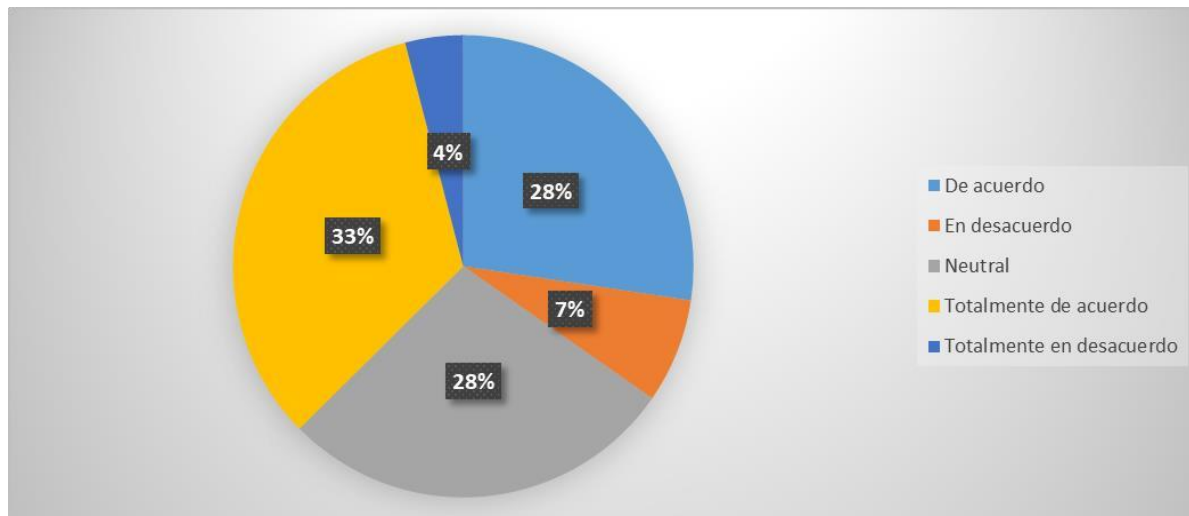


La mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar un rango entre 1 a 3 dólares por un snack proteico de alta calidad. (Figura 12)

Sección 5: Percepción de los snacks proteicos

Figura 13

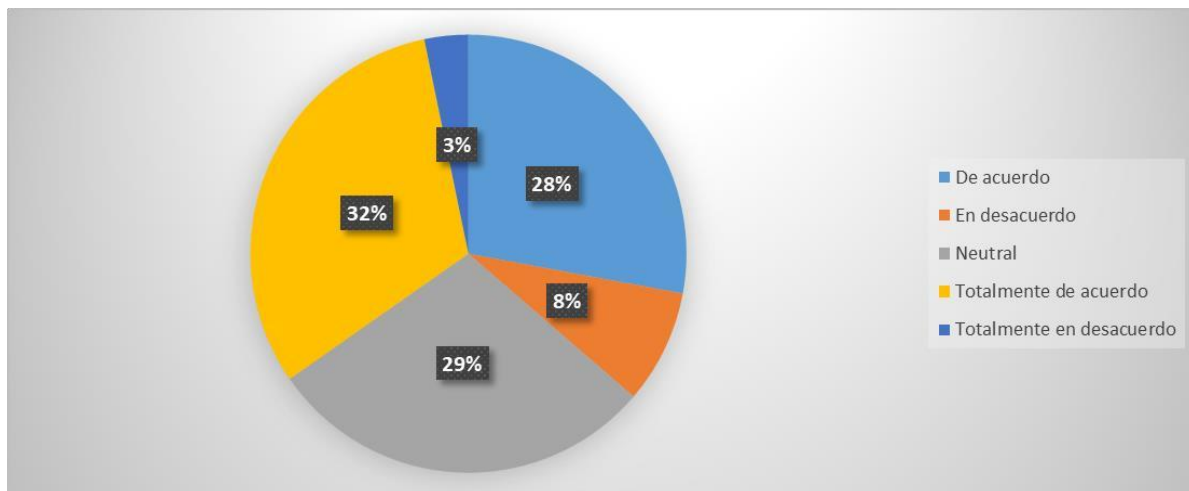
Snack proteico como buen suplemento para la dieta diaria.



La mayor parte de los encuestados están de acuerdo con que un snack proteico es un buen suplemento para su dieta diaria. (Figura 13)

Figura 14

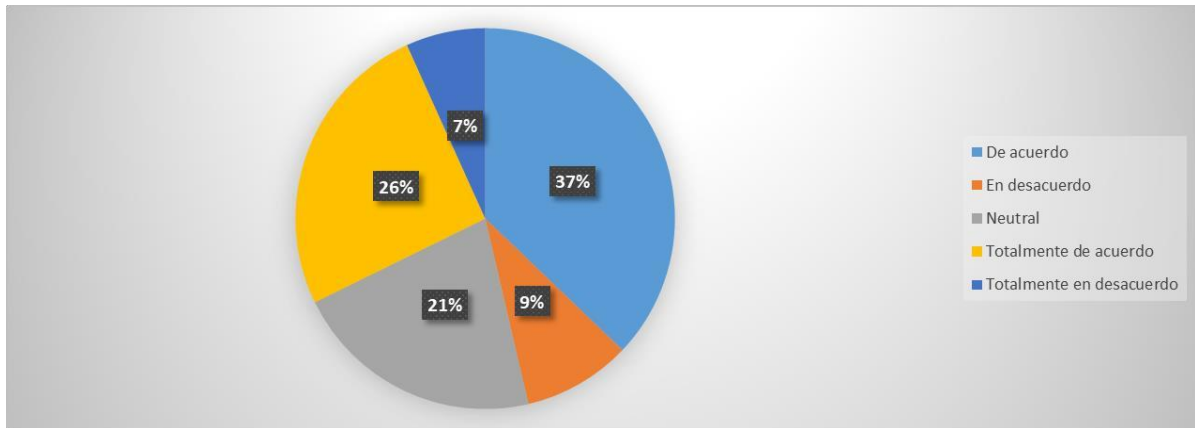
Disposición a comprar snacks proteicos, aunque su precio sea mayor



Existe una disposición a pagar un mayor valor por estos alimentos en comparación con otros. Lo cual nos sugiere una propensión al consumo aun si su precio aumenta. (Figura 14)

Figura 15

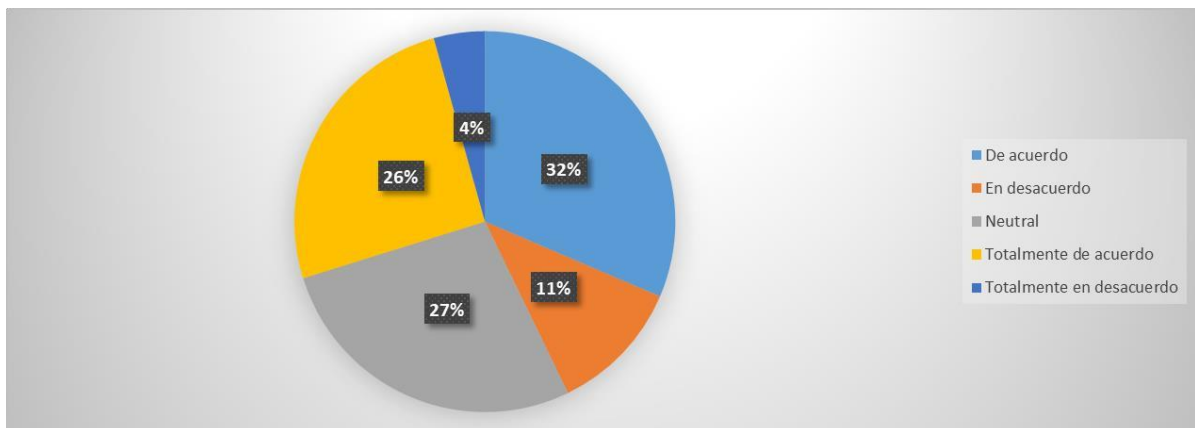
Preferencia de snacks proteicos con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales.



La mayoría de encuestados (Figura 15) prefieren snacks proteicos con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales.

Figura 16

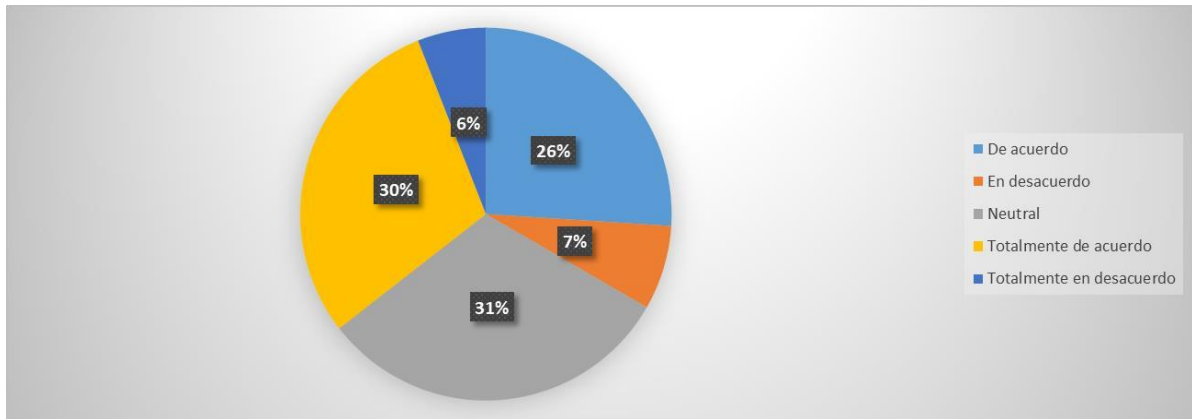
Propensión al consumo de snacks proteicos antes del entrenamiento.



La mayoría de encuestados prefiere consumir snacks proteicos antes del entrenamiento. (Figura 16)

Figura 17

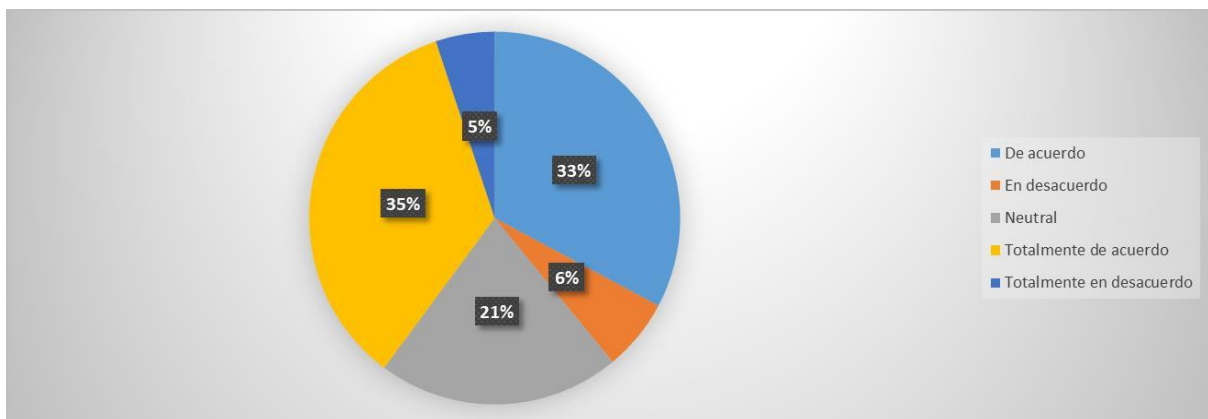
Propensión al consumo de snacks proteicos después del entrenamiento.



La mayoría de encuestados están de acuerdo con consumir snacks proteicos después del entrenamiento en el gimnasio. (Figura 17)

Figura 18

Disposición al consumo de snacks proteicos si se encontraran cerca de los gimnasios



La mayoría de encuestados están totalmente de acuerdo con que el gimnasio es un punto de venta estratégico para la comercialización de estos productos (Figura 18)

Luego de analizar tanto las entrevistas como los grupos focales, a pesar de abarcar diferentes públicos objetivos y diferenciarse tanto en volumen de datos como en las técnicas aplicadas, se obtuvo los siguientes resultados que son de relevancia para poder establecer claramente ciertos aspectos de la línea de negocio a implementar como:

- El precio por snack estará en un rango de 2 a 3 \$.





- Los sabores que se ofrecerán en los batidos serán de proteína en polvo de sabor de chocolate y vainilla.
- Se ofrecerán batidos y brownies como productos estrella del negocio con la proteína en polvo de la más alta calidad del mercado.
- Los sándwiches con ingredientes como atún, carne, tocino y pollo también serán implementados.
- Los alfajores con proteína en polvo son un potencial producto para implementar.
- Se establecerá, inicialmente un punto de venta en el gimnasio perteneciente a estudiantes.

2.6. Diseño del modelo de negocio

El análisis estratégico del macro y microentorno permitió obtener una visión general del negocio, sobre el cual se necesitaba de un modelo que contemple todas las características necesarias para que pueda funcionar correctamente. Bajo esta necesidad, se consideró pertinente usar y adaptar el modelo de negocio conocido como el lienzo de modelo de negocios o modelo Canvas. Este modelo de negocio (Figura 1), permitió complementar el análisis estratégico mediante un enfoque visual que reunió los aspectos necesarios sobre el negocio y su interacción entre sí (Clavijo, 2024).

Figura 19

Modelo de negocios del lienzo

Socios claves <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de ingredientes naturales y proteicos. • Administradores de los gimnasios • Unidad de bienestar Politécnico (UBP) • Modelos fitness politécnicos que faciliten la publicidad. 	Actividades claves <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado para identificar tendencias de consumo, desarrollo y prueba de recetas de snacks proteicos. • Marketing y promoción en el campus y en redes sociales. • Proceso de elaboración y distribución de los snacks sanitariamente adecuados. Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> • Recetas que incluyan ingredientes con alto nivel de proteínas • Internet y redes sociales  • Modelos grandes de lenguaje (LLM's) • Expertos en nutrición • Permisos de uso de espacio • Herramientas e ingredientes para elaborar los snacks 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Snacks proteicos saludables y nutritivos, adecuados para el consumo antes y después del ejercicio. 	Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> • Apertura comunicativa con los clientes a través del canal de WhatsApp • Atención personalizada y asesoramiento nutricional en puntos de venta • Retroalimentación periódica de nuestro producto mediante encuestas Canales <ul style="list-style-type: none"> • Establecer puntos de venta dentro de los gimnasios de la universidad, • Promociones y eventos especiales en el gimnasio y otros lugares del campus. • Publicaciones y ofertas en grupos de WhatsApp  	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes que asisten al gimnasio. • Servidores politécnicos que utilizan las instalaciones del gimnasio. • Atletas y deportistas politécnicos. 
Estructura de coste <ul style="list-style-type: none"> • Ingredientes y del empaquetado  • Transporte • Marketing y promoción • Salario de personal de atención al cliente • Instalación y mantenimiento del punto de venta 		Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> • Venta directamente al consumidor • Venta promocional en línea con retiro en el punto 		

2.7. Metodología de Análisis Financiero

Se hará una proyección de la demanda de la línea de snacks planteada por cada tipo de producto ya que estos tienen precios diferenciados y porcentajes de aceptación diferentes entre los encuestados según la investigación de mercado realizada. Estas proyecciones de la demanda individuales nos permitirán conocer la proyección total de la demanda final para los años en análisis. Adicionalmente, haremos un análisis de costos fijos y variables con el fin de determinar los costos totales. Finalmente, obtendremos los beneficios netos del proyecto comparando los ingresos totales con los costos totales.

Capítulo 3

3. Resultados y análisis

3.1 Estrategias de negocios

El análisis del micro y macroentorno en el cual se sitúa la línea de snacks permitieron establecer estrategias optimas que garanticen una buena penetración de mercado y un mejor aprovechamiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Como el emprendimiento se fundó con la participación de dos personas, la integración de estrategias corporativas y de negocios bastará para establecer un punto de partida en el desarrollo del plan de negocios.

Diversificación concéntrica: Acorde a la investigación de mercado, las posibilidades de incluir nuevos ingredientes y sabores en los snacks proteicos según las nuevas tendencias y la opinión del publico pueden ayudar a aumentar las ventas.

Diversificación horizontal: Conforme las ventas aumenten y la posición en el mercado sea sólida, será posible aumentar la oferta de productos saludables proteicos como aguacates, plátanos, coladas, frutos secos o cucharadas de proteína en polvo para mezclar con agua.

Penetración en el mercado: Esta estrategia resulta adecuada debido a la demanda potencial (mayor al 67%) y a la ausencia de productos similares de otros competidores, lo cual quiere decir que el mercado no se encuentra totalmente saturado y es posible penetrarlo.

Desarrollo de mercados: Es posible establecer la presencia de los snacks en otros mercados como el gimnasio de servidores, cafeterías o restaurantes porque los competidores no participan suficientes con productos similares en este mercado.

Diferenciación y liderazgo en costos mezclada: Teniendo en cuenta que esta línea de snacks es capaz de satisfacer necesidades únicas del segmento de clientes correspondiente a los estudiantes que asisten al gimnasio, la investigación de mercado demostró que el valor añadido en la línea de snacks puede ser tan alto como el precio a pagar por la demanda

potencial. Pero se debe considerar el nivel de ingreso de este segmento de clientes, lo que puede afectar la fijación de precios. Los resultados de la investigación de mercado, tanto entrevistas como en grupos focales, también demostraron precios entre 1 y 2,75 dólares según el tipo de producto, por lo cual más adelante se definieron los productos a comercializar y sus respectivos precios.

3.2 Descripción del negocio

Este emprendimiento se constituye como una sociedad anónima y tiene por objeto social satisfacer las necesidades de una alimentación rica en proteínas a los estudiantes del gimnasio de la universidad. A continuación, en la figura 2, se presenta el logo del emprendimiento denominado “MaxProtein Boost”

Figura 20

Logo del emprendimiento



Nota: En el diseño de este logo, se usó la herramienta generativa de imágenes Meta AI.

Misión

Nuestra misión es brindar a nuestros consumidores una línea de snacks proteicos realizados artesanalmente y con ingredientes naturales, hechos para favorecer el desarrollo muscular y la recuperación. Aspiramos a servir a los estudiantes desde el nivel novato hasta el avanzado, atletas y profesionales del fitness con productos exclusivos que ayudan a su bienestar físico.

Visión

Convertirse en la marca líder de snacks proteicos para la comunidad politécnica, ofreciendo una línea de productos saludables y deliciosos que les permita alcanzar sus metas de bienestar y rendimiento físico.

Valores

Calidad: Mediante el uso de productos naturales y sin conservantes.

Orientación al cliente: A través del proceso de compras y en la elaboración pensada exclusivamente en satisfacer sus necesidades alimenticias.

Sostenibilidad: Nos comprometemos a elaborar productos reciclables que son responsables con el medio ambiente y en la disminución de desperdicios.

Integridad: Se elaborarán los productos de manera limpia y ecológicamente sostenible, siguiendo un proceso de elaboración que puede ser sometido a cualquier normativa sanitaria.

Pasión: Este trabajo estará realizado con entusiasmo y dedicación, tenemos pasión por mejorar nuestra salud y la de los demás.

Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor radica en el fácil acceso a bocadillos altos en proteínas para los estudiantes que usan el gimnasio.

Estructura organizacional

Para el establecimiento del emprendimiento, la definición de roles permitirá garantizar un manejo adecuado de los activos del negocio y responsabilidad compartida. Dos personas son fundadoras del emprendimiento; el socio 1 se encargará de la dirección de operaciones y marketing, y el socio 2 de las ventas y finanzas. El siguiente organigrama (Figura 3) muestra ambos roles con sus respectivas funciones.

Figura 21

Organigrama del emprendimiento



3.3. Marketing mix

3.3.1. Plaza

La distribución de esta línea de snacks se realizará directamente en una zona del gimnasio de estudiantes de la universidad, de modo que no afecta a las actividades rutinarias, a los servidores ni a los estudiantes y a la vez sea visible para todos. Esta decisión tuvo mayor apogeo a partir de la investigación de mercado en la que se revela que la mayoría de los estudiantes están dispuestos a comprar los snacks proteicos dentro del gimnasio. Entre las características del lugar de trabajo se encuentran:

- Un puesto con vitrinas de vidrio donde se muestren claramente los productos.
- Una licuadora para preparar los batidos, vasos y servilletas.
- Imágenes sobre el fitness que identifiquen el lugar de trabajo

Acorde a las características mencionadas anteriormente, se utilizó el modelo generativo de imágenes de uso libre Microsoft Designer para realizar una ilustración (Figura 4) bastante aproximada de como luciría el negocio.

Figura 22

Puesto referencial de snacks proteicos



Nota: La figura muestra una referencia del negocio realizada a partir de la herramienta generativa de imágenes de Microsoft Designer.

3.3.2. Producto

Gracias a la investigación de mercado, se eligieron los 3 productos principales que se van a elaborar: Batidos, brownies y sándwiches proteicos:

- **Batidos de proteínas:** Los batidos serán preparados al momento de la compra para asegurar su frescura y se servirán en vasos plásticos. Según el modelo del plan de negocio CANVAS, se hará una búsqueda en internet con bases científicas sobre las mejores recetas con ingredientes que contienen más proteínas. Entre los principales ingredientes para la preparación de los batidos se encuentran los bananos, huevos (a gusto del consumidor), frutos secos, yogures, leche y proteína en polvo haciendo énfasis en los sabores de chocolate y vainilla. Considerando que un batido en promedio

contiene 25 gramos de proteína (García, S. 2022), la adición de otros alimentos proteicos podría ayudar a suplir las necesidades proteicas diarias (1,2 – 1,7 gramos por cada kilogramo de peso corporal) (Mens Health, 2024). Su presentación será de un vaso de 400 ml.

- **Brownies proteicos:** Serán elaborados básicamente a partir de proteína en polvo, huevos, leche, bananos y avena. Se presentarán enfundados para garantizar su fácil manejo e higiene.
- **Sándwiches proteicos:** Elaborados con pan para hacer sándwiches y rellenos con opciones como atún, pollo, vegetales como espinaca, lechuga y otros vegetales para hacer ensaladas. Al igual que los brownies, este producto se presentará enfundado y vendidos por unidad.
- **Cucharadas de proteína en polvo para mezclar en agua:** Las cucharadas con proteína en polvo también serán comercializables para que puedan ser directamente añadida al agua de los estudiantes. Se presentarán en cucharadas en 25 gramos.

El valor agregado de éstos productos reside en su fácil acceso y alto contenido de proteínas que requieren los gimnastas politécnicos y que no se encuentran en otros productos sustitutos ni cercanos al punto de venta.

3.3.3. Promoción

Para la promoción efectiva de los productos se seguirán las siguientes estrategias de promoción:

- **Difusión por correo masivo en espolads:** La publicidad de los productos se realizará por medio de la herramienta de correos masivos denominada espolads, obteniendo los permisos correspondientes.

- **Redes sociales como medio de interacción y publicidad:** Las principales redes sociales que se usarán serán la plataforma de Tik Tok e Instagram para realizar publicaciones periódicamente acerca del proceso de elaboración de línea de snacks y dar a conocer descuentos o promociones.
- **Participación en eventos:** Conforme al calendario de actividades en la facultad como eventos y ferias al aire libre, se solicitará un stand de publicidad para promocionar los productos en el que incluyan estudiantes fitness más reconocidos en el gimnasio como impulsores que promuevan la marca y muestras gratuitas.
- **Promociones y descuentos:** Para atraer consumidores las promociones y descuentos se verán reflejadas en combos de snacks de tipo de 2x1, descuento por fidelidad y precios más bajos conforme el stock disponible.

3.3.4. Precio

Una correcta fijación de precio permitirá entregar y obtener valor porque existe un intercambio ganar-ganar en el valor adquirido por los universitarios y las utilidades de éste proyecto. (Kotler y Armstrong, 2017). Así mismo, la fijación de precios en estos productos se ha considerado teniendo en cuenta el rango de precios percibidos por los encuestados en la investigación de mercados (entre 1 a 2,75 dólares). Los precios se fijarán de tal manera que cubran los costos de producción y permitan generar un margen de ganancias.

Para el batido de proteínas, brownies y alfajores se utilizará proteína en polvo de una marca reconocida cuyo precio se encuentra en \$66 dólares, en presentación de 2 libras (907 gramos), rinde 36 porciones considerando que cada cucharada puede contener 25 gramos del producto. Adicionalmente, tenemos una opción más orgánica de alimentación para los consumidores que no deseen snacks elaborados a base de proteína en polvo, ofreceremos sándwiches de pollo, huevo, carne y atún.

A continuación, se detalla el costo de elaboración de cada tipo de snacks que ofreceremos.

Tabla 3

Costo de elaboración batido de proteína Whey con manzana

Producto	Ingredientes	Cantidad	Precio por Unidad	Precio Total
Batido de Proteína de Whey con Guineo	Whey Protein (chocolate o vainilla)	25g	\$0.04 por gramo	\$1.00
	Guineo (banana)	1 unidad	\$0.12	\$0.12
	Agua/leche (opcional)	250ml	\$0.25	\$0.25
	Otros (endulzantes, etc.)	-	\$0.38	\$0.38
	Empaquetado (botella, tapa, etiqueta)	-	\$0.35	\$0.35
Total Coste	\$2.25			

Tabla 4

Costo de elaboración batido de proteína Whey con manzana

Producto	Ingredientes	Cantidad	Precio por Unidad	Precio Total
Batido de Proteína de Whey con Manzana	Whey Protein (chocolate o vainilla)	25g	\$0.04 por gramo	\$1.00
	Manzana	1/2 unidad	\$0.20	\$0.20
	Agua/leche (opcional)	250ml	\$0.25	\$0.25
	Otros (endulzantes, etc.)	-	\$0.50	\$0.50

	Empaquetado (botella, tapa, etiqueta)	-	\$0.30	\$0.30
Total Coste	\$2.25			

Tabla 5

Costo de elaboración batido de proteína Carnivor Mass con Guineo

Producto	Ingredientes	Cantidad	Precio por Unidad	Precio Total
Batido de Proteína Carnivor Mass con Guineo	Carnivor Mass	25g	\$0.04 por gramo	\$1.00
	Guineo (banana)	1 unidad	\$0.12	\$0.12
	Agua/leche (opcional)	250ml	\$0.25	\$0.25
	Otros (endulzantes, etc.)	-	\$0.38	\$0.38
	Empaquetado (botella, tapa, etiqueta)	-	\$0.35	\$0.35
Total Coste	\$2.25			

Tabla 6

Costo de elaboración batido de proteína Carnivor Mass con manzana

Producto	Ingredientes	Cantidad	Precio por Unidad	Precio Total
-----------------	---------------------	-----------------	--------------------------	---------------------

Batido de Proteína Carnivor Mass con Manzana	Carnivor Mass	25g	\$0.04 por gramo	\$1.00
	Manzana	1/2 unidad	\$0.20	\$0.20
	Agua/leche (opcional)	250ml	\$0.25	\$0.25
	Otros (endulzantes, etc.)	-	\$0.50	\$0.50
	Empaquetado (botella, tapa, etiqueta)	-	\$0.30	\$0.30
Total Coste	\$2.25			

Tabla 7

Costo de elaboración alfajores de proteína

Producto	Ingredientes	Cantidad	Precio por Unidad	Precio Total
Alfajores de Proteína	Whey Protein (vainilla)	30g	\$0.04 por gramo	\$1.20
	Harina de almendra	50g	\$0.10 por gramo	\$0.10
	Mantequilla de almendra	20g	\$0.03 por gramo	\$0.60
	Stevia (endulzante)	5g	\$0.05 por 5g	\$0.05
	Empaquetado (envoltura, etiqueta)	-	\$0.55	\$0.55
Total Coste	\$1.50			

Tabla 8*Costo de elaboración Brownies de Proteína*

Producto	Ingredientes	Cantidad	Precio por Unidad	Precio Total
Brownies de Proteína	Whey Protein (chocolate)	30g	\$0.04 por gramo	\$1.20
	Harina de avena	50g	\$0.01 por gramo	\$0.50
	Cacao en polvo	10g	\$0.02 por gramo	\$0.20
	Huevo	1 unidad	\$0.10	\$0.10
	Aceite de coco	10ml	\$0.05 por 10ml	\$0.05
	Stevia (endulzante)	5g	\$0.05 por 5g	\$0.05
	Empaquetado (envoltura, etiqueta)	-	\$0.40	\$0.40
Total Coste	\$1.50			

Tabla 9*Costo de elaboración Sándwich de Carne*

Producto	Ingredientes	Cantidad	Precio por Unidad	Precio Total
Sándwich de Carne	Pan integral	2 rebanadas	\$0.20 por rebanada	\$0.40
	Carne de res	50g	\$0.02 por gramo	\$1.00
	Lechuga	10g	\$0.01 por gramo	\$0.10
	Tomate	20g	\$0.01 por gramo	\$0.20

	Empaquetado (envoltura, etiqueta)	-	\$0.30	\$0.30
Total Coste	\$1.50			

Tabla 10*Costo de elaboración sándwich de pollo*

Producto	Ingredientes	Cantidad	Precio por Unidad	Precio Total
Sándwich de Pollo	Pan integral	2 rebanadas	\$0.20 por rebanada	\$0.40
	Pechuga de pollo	50g	\$0.02 por gramo	\$1.00
	Lechuga	10g	\$0.01 por gramo	\$0.10
	Tomate	20g	\$0.01 por gramo	\$0.20
	Empaquetado (envoltura, etiqueta)	-	\$0.30	\$0.30
Total Coste	\$1.50			

Tabla 11*Costo de elaboración sándwich de huevo*

Producto	Ingredientes	Cantidad	Precio por Unidad	Precio Total
Sándwich de Huevo	Pan integral	2 rebanadas	\$0.20 por rebanada	\$0.40
	Huevo	1 unidad	\$0.15	\$0.15
	Lechuga	10g	\$0.01 por gramo	\$0.10
	Tomate	20g	\$0.01 por gramo	\$0.20

	Empaquetado (envoltura, etiqueta)	-	\$0.15	\$0.15
	Otros (yogurt griego)	-	\$0.50	\$0.50
Total Coste	\$1.50			

Tabla 12*Costo de elaboración sándwich de atún*

Producto	Ingredientes	Cantidad	Precio por Unidad	Precio Total
Sándwich de Atún	Pan integral	2 rebanadas	\$0.20 por rebanada	\$0.40
	Atún	50g	\$0.02 por gramo	\$1.00
	Lechuga	10g	\$0.01 por gramo	\$0.10
	Tomate	20g	\$0.01 por gramo	\$0.20
	Empaquetado (envoltura, etiqueta)	-	\$0.30	\$0.30
	Otros (yogurt griego)	-	\$0.50	\$0.50
Total Coste	\$1.50			

3.3.5 Precio de venta de los productos y Margen de ganancia por producto.

Una vez analizado el costo de elaboración de cada producto, es importante hacer una comparación con el precio final con el cual serán comercializados los snacks, con el objetivo de determinar el margen de ganancia por cada tipo de producto ofrecido.

A continuación, se muestra este análisis en la siguiente tabla.

Tabla 13

Precio de venta de los productos y Margen de ganancia por producto.

Productos	Costo de elaboración	Precio de venta	Margen de ganancia
Batidos	\$ 2,25	\$ 2,75	\$ 0,50
Brownies	\$ 1,50	\$ 2,00	\$ 0,50
Alfajores	\$ 1,50	\$ 2,00	\$ 0,50
Sándwiches	\$ 1,50	\$ 2,00	\$ 0,50

Nota: Adicionalmente, el precio puede variar en función del costo de materia prima y según las preferencias de los consumidores. Considerando la cantidad de proteínas de cada alimento, el contenido de proteínas es de aproximadamente 35 gramos.

De acuerdo con el modelo de negocios usado en este proyecto, la elección de proveedores y la calidad serán claves para determinar el precio, y controlar los costos de producción.

3.3.6 Justificación de los precios de los productos

Los precios de la materia prima a utilizarse, en este caso los ingredientes, son de un reconocido supermercado de Guayaquil, con el que nuestro negocio tendrá una estrecha relación negociadora. Adicionalmente, para la obtención de las proteínas en polvo tendremos otro proveedor especializado en el mercado de suplementos proteicos y su comercialización a gran escala. Estas acciones permitirán asegurar la calidad e inocuidad de la materia prima y el llevar un mejor control en los precios.

A continuación, se muestran los precios correspondientes (véanse las Figuras 23 a 31):

Figura 23*Precio del banano*

Nota. Estos precios son precios de comercialización real de una red de supermercados de Guayaquil. Precio por kilo: 1.22\$, Precio por unidad 0.12 centavos

Figura 24*Precio de la manzana*

Nota. Estos precios son precios de comercialización real de una red de supermercados de Guayaquil. Precio por kilo: 2.09\$, Precio por unidad 0.20 centavos.

Figura 25

Precio del Yogurt Griego



Nota. Estos precios son precios de comercialización real de una red de supermercados de Guayaquil. Precio por tarrina: \$5.95.

Figura 26

Precio del huevo



Nota. Estos precios son precios de comercialización real de una red de supermercados de Guayaquil. Precio: \$2.57 por 12 huevos extra grandes.

Figura 27

Precio de la Harina de Coco



Nota. Estos precios son precios de comercialización real de una red de supermercados de Guayaquil. Precio: \$3.05 por una funda de harina de coco.

Figura 28*Precio del atún*

Nota. Estos precios son precios de comercialización real de una red de supermercados de Guayaquil. Precio: \$1.69 por una lata de atún.

Figura 29*Precio del pan integral*

Nota. Estos precios son precios de comercialización real de una red de supermercados de Guayaquil. Precio de la funda de pan: \$2.16.

Figura 30

Precio Proteína Whey Protein



Nota. El precio de la proteína en polvo whey protein será negociado con proveedores que nos darán descuentos especiales por el volumen de la compra.

Figura 31

Precio Proteína Carnivor Mass



Nota. El precio de la proteína en polvo carnivor mass será negociado con proveedores que nos darán descuentos especiales por el volumen de la compra.

3.4 Análisis financiero

3.4.1 Análisis del mercado

Inicialmente como población objetivo se registraron 9087 usuarios de los gimnasios de ESPOL , aunque luego de realizar las encuestas, se determinó que un 61% de los encuestados realmente estaría dispuesto a comprar un snack proteico lo que se detalla a continuación:

Tabla 14

Mercado potencial vs mercado objetivo inicial.

Mercado	Cantidad de personas	Total
Mercado potencial	9087	100%
Mercado objetivo	5543.07	61%

Considerando que el porcentaje de aceptación se determinó mediante las encuestas realizadas y la muestra se calculó mediante la fórmula del cálculo de tamaño muestral para proporciones con el estadístico Z dando como resultado un tamaño muestral de 384, para la realizar la extrapolación del nivel de aceptación de las encuestas al mercado potencial, calcularemos un intervalo de confianza para proporciones en base a la muestra y el porcentaje de aceptación obtenido de las encuestas con el fin de incluir el error máximo de estimación en el mercado objetivo real, a continuación se detalla el cálculo del intervalo de confianza.

Tabla 15

Cálculo de intervalo de confianza para el mercado objetivo.

Fórmula del intervalo de confianza para proporciones	$IC = \hat{p} \pm Z \times \sqrt{\frac{\hat{p}(1 - \hat{p})}{n}}$
Proporción de aceptación en la muestra (\hat{p}):	0.61
Tamaño de la muestra (n):	369
Nivel de confianza (Z):	95%
Cuantil Z	1.96
Error máximo de estimación	0.0498
$1.96 * \sqrt{\frac{0.61(1 - 0.61)}{369}} = 0.0498$	
Límite inferior	0.5602
Límite Superior	0.6598

Se concluye que la proporción de aceptación de la población total es de entre 56.02% y 65.98%.

A continuación, se revisará la extrapolación del porcentaje de aceptación incluyendo el margen de error con el mercado objetivo.

Tabla 16*Determinación del mercado objetivo.*

Mercado	Cantidad de personas	% de aceptación incluyendo el margen de error
Mercado potencial	9087	100%
Mercado objetivo	5996	66%
Mercado objetivo	5091	56%

Conforme a los resultados (Tabla 16) se debe ser conservador en la planificación y utilizar el porcentaje de aceptación que incluye el margen de error correspondiente al límite inferior del intervalo, obteniendo así un mercado objetivo 5091 para atender durante el año.

3.4.2 Proyección de la demanda por tipo de producto

Se calculó una proyección de la demanda diferenciada para cada tipo de snack del negocio, este procedimiento fue aplicado considerando que cada producto tiene un porcentaje de aceptación distinto entre la muestra de estudio. Adicionalmente, cada snack tiene un precio diferenciado.

Las ventas totales anuales son el resultado de sumar las ventas anuales proyectadas por cada tipo de producto: los batidos, brownies, alfajores y sándwiches proteicos.

Tabla 17*Proyección de demanda de los batidos de proteína*

Proyección de demanda batidos			
Año	2024	2025	2026
% de crecimiento	0%	2.5%	2.5%
Precio unitario	\$2.75	\$2.75	\$2.75
Mercado objetivo	5091	5217.80	5348.25

% de consumo	29%	32%	34%
Mercado objetivo batidos	1476	1643.60	1818.40
Ventas anuales proyectadas	\$4,059.70	\$4,519.92	\$5,000.61

Tabla 18

Proyección de la demanda Brownies proteicos.

Proyección de la demanda de brownies			
Año	2024	2025	2026
% de crecimiento	0%	2.5%	2.5%
Precio unitario	\$2.00	\$2.00	\$2.00
Mercado objetivo	4520	4632.92	4748.74
% de consumo	27%	30%	32%
Mercado objetivo brownies	1220	1367	1519
Venta anuales proyectados	\$2.440,76	\$2.733,42	\$ 3.039,19

Tabla 19

Proyección de la demanda de alfajores proteicos

Proyección de la demanda de alfajores			
Año	2024	2025	2026
% de crecimiento	0%	2.5%	2.5%
Precio unitario	\$2.00	\$2.00	\$2.00
Mercado objetivo	5091	5218	5349
% de consumo	20%	23%	25%
Mercado objetivo alfajores	1018	1174	1337

Venta anuales proyectados	\$2.036,40	\$2.348,22	\$2.647,37
----------------------------------	------------	------------	------------

Tabla 20*Proyección de la demanda de sándwiches*

Proyección de la demanda de sándwiches			
Año	2024	2025	2026
% de crecimiento	0%	2.5%	2.5%
Precio unitario	\$2.00	\$2.00	\$2.00
Mercado objetivo	5091	5218	5349
% de consumo	24%	27%	29%
Mercado objetivo sándwiches	1222	1383	1551
Venta anuales proyectados	\$2.443,68	\$2.765,69	\$3.010,26

Tabla 21*Ventas totales anuales*

Año	2024	2025	2026
Ventas anuales	\$ 10.980,54	\$ 12.367,25	\$ 13.816,43

Nota. Las ventas totales anuales fueron calculadas sumando las ventas anuales proyectadas por cada tipo de snack para los años tres años analizados.

3.4.3 Análisis de costos y beneficios netos del plan de negocios

Se realizó un análisis de costos, considerando los costos fijos y variables de nuestra línea de snacks para los años 2024, 2025 y 2026. A su vez, con las ventas anuales proyectadas calculadas previamente para los años en análisis se realizó una comparación con el total de los costos calculados teniendo como resultado beneficios netos significativos para poder empezar con nuestra línea de negocios de snacks proteicos “Max Protein Boost”.

A continuación, se detallan los cálculos.

Tabla 22

Detalle de costos vs ingresos y beneficios netos

Costos	2024	2025	2026
Costos fijos	\$1250	\$720	720
Publicidad y Marketing	\$720	\$720	\$720
Marca (diseño y registro)	\$530	0	0
Costos variables	\$1760	\$1760	\$1760
Materia Prima	\$1200	\$1200	\$1200
Empaque	\$560	\$560	\$560
Total costos	\$ 3.010,00	\$ 2.480,00	\$ 2.480,00
Ingresos	\$ 10.980,54	\$ 12.367,25	\$ 13.816,43
Beneficios netos	\$ 7.970,54	\$ 9.887,25	\$ 11.336,43

Conclusiones

- El nivel de aceptación del 61% de la marca dentro de las encuestas indica que, de implementar este negocio en los gimnasios de ESPOL, tendría una acogida significativa por parte de los estudiantes, quienes lo consideran como una opción innovadora de suplementación nutricional ante la falta de ofertas similares
- Los precios se establecieron según los resultados de la encuesta y consideración de costos de elaboración por producto: batidos a 2.75\$, postres y sándwiches 2\$.
- Respecto a la factibilidad de llevar a cabo este proyecto: Según las proyecciones, los ingresos superarán a los costos en el año de lanzamiento de la marca y crecerán exponencialmente en los dos próximos años.
- El negocio ofrece productos variados, con una buena localización dentro del campus y a un precio accesible.

Recomendaciones

- Llegar a un acuerdo con las autoridades responsables de otorgar permisos de ventas de alimentos dentro del Campus Gustavo Galindo.
- Considerar las normas, procedimientos y permisos sanitarios que establece el estado ecuatoriano para poder comercializar este tipo de productos.
- Incluir empaques eco amigables haciendo enfoque en la sostenibilidad ambiental y, al mismo tiempo, crear concientización ambiental dentro de los estudiantes politécnicos.

- Evaluar qué tan factible es expandir la línea de snacks fuera del Campus Gustavo Galindo.
- Utilizar el marketing digital no sólo con Instagram o Facebook, sino también con Tik Tok, mostrando de forma más divertida y didáctica los beneficios de esta marca.
- Evaluar otros emprendimientos similares dentro de gimnasios reconocidos en la ciudad de Guayaquil.

Referencias

- Aguas, E. (2020). Plan de negocio para la producción y comercialización de snack de canguil sin grasas y alto en proteína en la ciudad de Quito. [Proyecto de grado, Universidad de las Américas]. Repositorio Digital Universidad de las Américas. PORTADA TESOS UDLA
- Arushi Bathla ;Ginni Chawla. (10 de 05 de 2024). Exploring the dynamics of design thinking in management education taxonomic analysis and. *European Journal of Innovation Management*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-12-2023-1108/full/pdf>
- Asana. (2024). Design thinking: Una metodología para la innovación. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/design-thinking>
- Banco Mundial. (2024). Ecuador: Informe de actualización económica. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/country/ecuador/publication/economic-update>
- Banco Mundial. (2024). Ecuador: Panorama general. Grupo Banco Mundial. [Ecuador: panorama general \(bancomundial.org\)](https://www.bancomundial.org/es/publication/panorama-general)
- Bermont, M y Calderon, E. (2023). Investigación de mercado para la comercialización de alimentos saludables: Estudiantes de la Universidad Libre de Cúcuta, Norte de

Santander. [Proyecto de investigación, Universidad Libre de Cúcuta]. Repositorio Institucional Unilibre. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/24824>

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2023). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2023). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.

Corte Constitucional del Ecuador. (2024). Resoluciones sobre normativas fiscales y ambientales. Recuperado de <https://www.corteconstitucional.gob.ec/resoluciones>

Clavijo, C. (2024). Modelo Canvas: qué es, para qué sirve, cómo se usa y ejemplos. Blog de HubSpot. [Modelo Canvas: qué es, para qué sirve, cómo se usa y ejemplos](https://www.hubspot.es/blog/como-usar-el-modelo-canvas) ([hubspot.es](https://www.hubspot.es))

Delgado, H. Palomino, M. Yáñez, Alvaro. (2021). Plan de marketing para el lanzamiento de las barras saludables Gipsy en el canal corporativo. [Trabajo de investigación, Universidad del Pacifico]. Repositorio de la Universidad del Pacifico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3013>

Dyson, R. G. (2023). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640. doi:10.1016/S0377-2217(03)00062-6

Ernst & Young (EY). (2022). Tendencias de consumo saludable en América Latina. Recuperado de https://www.ey.com/es_ec/consumer-products-retail/tendencias-de-consumo-saludable-en-america-latina

- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024). Perspectivas económicas de Ecuador 2024-2025. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2024/04/19/world-economic-outlook-april-2024>
- Galarza, G.; Izquierdo, N.; y Bustamante, R. (2021). *El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926929>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2023). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.
- García, S. (2024). *Batidos de proteínas: para qué sirven, cuántos y cuándo tomarlos*. Nutriendo. <https://www.academianutricionydietetica.org/nutricion-deportiva/batidos-proteinas-propiedades-musculo/#:~:text=Un%20batido%20post%2Dworkout%20contiene,3%20batidos%20proteicos%20al%20d%C3%ADa>.
- Gerencia de Planificación Estratégica. (2023). Reporte de rendición de cuentas 2023. [version PDF]. [RENDICION DE CUENTAS 2023.pdf \(espol.edu.ec\)](#)
- Giugno, M. (2020). Plan de negocio: “Emprendimiento de comida saludable”. [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca digital de la Universidad Nacional de Cuyo. [plan-de-negocio-para-un-emprendimiento-de-comida-saludable.pdf \(uncu.edu.ar\)](#)
- Herrera, J. (2020). Impacto de la crisis económica en el consumo de los estudiantes universitarios. *Revista de Economía y Negocios*, 12(1), 45-59. doi:10.1234/revneco.2020.011

Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2023). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson Education.

Inesdi Business School. (2024). Think Digital Report 2023: La transformación digital en Ecuador. Recuperado de <https://www.inesdi.com/es/informes/think-digital-report-2023-ecuador>

Kantar. (2022). Consumo de productos saludables en Ecuador. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/ec/news/Consumo-de-productos-saludables-en-Ecuador>

Kennedy, R. (2020). Strategic management [PDF online]. Virginia Tech Publishing. <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement>

Konrad, A. (2024). The Design Thinking Playbook. Recuperado de <https://www.thedesignthinkingplaybook.com>

Lopez, M., & Sánchez, P. (2021). Innovación en el portafolio de productos: Estrategias y resultados. *Journal of Business Innovation*, 5(2), 112-130.
doi:10.1016/j.jbusinov.2021.02.003

Men's Health. (2024). *Cuánta proteína necesito para ganar músculo según mi edad*. (2024, 19 marzo). <https://www.menshealth.com/es/nutricion-dietetica/a37020589/cuanta-proteina-ganar-musculo/>

Microsoft Designer. (2024). Imagen generada usando el prompt: “Crea un logo llamativo de nuestro proyecto dedicado a comercializar snacks proteicos, en el centro debe contener el nombre de nuestro negocio el cual es Profitfit”. [Imagen]. [Generador de imágenes de Microsoft Designer \(bing.com\)](#)

Microsoft Designer. (2024). Imagen generada usando el prompt: "Crear una imagen de una vitrina sencilla pero funcional de 1.5 metros de ancho, diseñado para la venta de snacks proteicos y que contenga snacks proteicos en su interior. La vitrina debe tener una superficie limpia que muestre una variedad de snacks proteicos como sándwiches, batidos y brownies proteicos. Incluye una licuadora sencilla en un lado del mostrador para preparar batidos. Agrega un dispensador de servilletas económico. La decoración de la vitrina debe ser simple pero atractiva." [Imagen]. [Microsoft Designer - Stunning designs in a flash](#)

Pérez, J. (2024). Análisis FODA para la planificación estratégica. *Revista de Gestión Empresarial*, 18(1), 75-89. doi:10.1016/j.rge.2024.01.005

Ramírez, L., & Morales, C. (2019). Estrategias para la gestión de proveedores en la industria alimentaria. *Journal of Supply Chain Management*, 14(3), 210-223. doi:10.1016/j.jscm.2019.03.004

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2023). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.

Rúa, D., Gonzalez, J., Guzman, J. (2020). Plan de Negocio Galletas Saludables Cookids. [Proyecto de grado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio de la Universidad Piloto de Colombia. [Trabajo de grado.pdf \(unipiloto.edu.co\)](#)

Scott Max. (2024). 15 Fitness Industry Statistics To Know. *Scottmax.com*. <https://scottmax.com/es/estadisticas-de-la-industria-del-fitness/>

Ucha, A. (2024). *5 fuerzas de Porter - Qué son, sus fases y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Vásquez, A., & Ortega, F. (2020). Evaluación de la competencia en el mercado de alimentos saludables. *Revista de Economía Aplicada*, 32(2), 98-115.

doi:10.1016/j.reap.2020.05.006

Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. (2023). *Accounting*. Cengage Learning.

Wikipedia. (2024). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado de

https://es.wikipedia.org/wiki/Escuela_Superior_Politécnica_del_Litoral

BBC News Mundo. (2024, abril 6). *México rompe relaciones con Ecuador tras el operativo policial en su embajada en Quito para capturar al exvicepresidente Glas*. BBC News Mundo.

<https://www.bbc.com/mundo/articles/cx8z83n8x5eo>

Anexos

Anexo A. Herramienta de investigación de mercado: La encuesta

Instrucciones: Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre tus preferencias y hábitos de consumo de snacks proteicos para ayudarnos a desarrollar productos que se ajusten a tus necesidades. Agradecemos tu participación y tiempo. Por favor, selecciona la opción que mejor refleje tu opinión. La encuesta tomará aproximadamente 10 minutos de tu tiempo.

Todas tus respuestas se tratarán con estricta confidencialidad y se utilizarán solo para investigación.

Numero de encuestados: 367

Información Demográfica y Hábitos de Entrenamiento

1. Selecciona tu rango de edad:
 - a. Menos de 18
 - b. 18-24
 - c. 25-34
 - d. 35-44
 - e. 45-54
 - f. 55 o más
2. Selecciona tu género.
 - a. Masculino
 - b. Femenino
3. ¿Con qué frecuencia visitas el gimnasio?
 - a. Todos los días
 - b. 4-6 veces por semana
 - c. 2-3 veces por semana
 - d. 1 vez por semana
4. ¿Cuál es la duración promedio de tus sesiones de entrenamiento?
 - a. Menos de 30 minutos
 - b. 30-60 minutos
 - c. 1-2 horas
 - d. Más de 2 horas

Hábitos y Preferencias Alimenticias

5. ¿Consumes snacks saludables antes de entrenar?

- a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
6. ¿Consumes snacks saludables después de entrenar?
- a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
7. Selecciona tus sabores preferidos para los snacks proteicos (puedes elegir más de una opción).
- a. Chocolate
 - b. Vainilla
 - c. Fruta
 - d. Nuez
8. ¿Qué formato de snack proteico prefieres (puedes elegir más de una opción) ?:
- a. Sándwiches (huevo, atún)
 - b. Batidos de proteína
 - c. Brownies proteicos
 - d. Alfajores proteicos

Evaluación de Productos

9. ¿Qué tipo de batido de proteína prefieres?
- a. Suero de leche
 - b. Proteína animal
 - c. Proteína vegetal
 - d. No consumo batidos de proteína

10. Selecciona los factores que consideras importantes al elegir un snack proteico (puedes elegir más de una opción).
- a. Alto contenido de proteínas
 - b. Bajo en azúcar
 - c. Ingredientes naturales
 - d. Sabor
 - e. Precio
 - f. Facilidad de transporte

Comportamiento de Compra

11. ¿Dónde prefieres comprar snacks proteicos (puedes elegir más de una opción)?
- a. En el gimnasio
 - b. Tiendas de conveniencia
 - c. Supermercados
 - d. Tiendas en línea
12. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un snack proteico de alta calidad?
- a. Menos de \$1
 - b. \$1-\$2
 - c. \$2-\$3
 - d. Más de \$3

Percepción de los snacks proteicos:

A continuación, encontrarás una serie de afirmaciones. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con cada una de ellas.

13. Los snacks proteicos son una parte importante de mi dieta.
- a. Totalmente de acuerdo

- b. De acuerdo
 - c. Neutral
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
14. Estoy dispuesto a comprar snacks proteicos, aunque su precio sea mayor
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Neutral
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
15. Prefiero los snacks proteicos con ingredientes naturales y sin aditivos artificiales.
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Neutral
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
16. Me gustaría consumir snacks proteicos principalmente antes del entrenamiento.
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Neutral
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
17. Me gustaría consumir snacks proteicos principalmente después del entrenamiento.
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo

- c. Neutral
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
18. Estaría dispuesto a consumir snacks proteicos si se encontraran cerca de los gimnasios
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Neutral
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

Anexo B. Herramienta de investigación de mercado: Grupos focales

Introducción del moderador:

- Saludo y agradecimiento por participar.
- Explicación del objetivo del grupo focal: Recopilar información sobre las necesidades y preferencias de los atletas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral en relación con una nueva línea de snacks proteicos, con el fin de desarrollar un plan de negocios efectivo para su comercialización en el gimnasio.
- Aseguramiento de la confidencialidad y anonimato de las respuestas.
- Explicación de la dinámica del grupo focal.

Sección 1: Introducción y Calentamiento

1. **Presentación de los participantes:**
 - Nombre y deporte que practican.
 - Breve descripción de su rutina de entrenamiento.
2. **Preguntas de calentamiento:**

- Consumes algún tipo de alimento antes o después de tu entrenamiento. Si es así, ¿Cuál es tu snack favorito? y ¿Por qué? En caso de respuesta negativa, se explica brevemente la importancia de una alimentación saludable y una disciplina para lograr resultados deseados.

Sección 2: Hábitos y Preferencias Alimenticias

3. Consumo de suplementos proteicos:

- ¿Qué tipos de suplementos proteicos consumes actualmente?
- ¿Con qué frecuencia los consumes?

4. Preferencias de sabor y formato:

- ¿Qué sabores prefieres en los snacks proteicos?
- ¿Qué formato de snack te resulta más conveniente (barritas, batidos, etc.)?

Sección 3: Necesidades y Expectativas

5. Requisitos nutricionales:

- ¿Qué buscas en un snack proteico (alto contenido de proteínas, bajos en azúcar, ingredientes naturales, etc.)?
- ¿Qué características más importantes consideras que debe tener un snack proteico?

6. Situaciones de consumo:

- ¿En qué momentos prefieres consumir snacks proteicos (antes del entrenamiento, después del entrenamiento, entre comidas, etc.)?
- ¿Llevarías un snack proteico contigo durante el día? ¿Por qué?

Sección 4: Evaluación del Producto

7. Prueba de productos:

- Presentación de prototipos de snacks proteicos para degustación.
- Evaluación de sabor, textura y presentación.

8. **Opiniones sobre el producto:**

- ¿Qué te gustó más de estos snacks?
- ¿Qué mejorarías en ellos?

Sección 5: Comercialización y Distribución

9. **Preferencias de compra:**

- ¿Dónde prefieres comprar tus snacks proteicos (tiendas, online, en el gimnasio, etc.)?
- ¿Qué consideraciones tienes al elegir un lugar para comprar estos productos?
- ¿Estarías dispuesto a consumir estos productos si estuviera cerca del gimnasio?

10. **Precio y valor:**

- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un snack proteico de buena calidad? ¿Por qué?

Cierre

- **Agradecimiento:**
- Agradecimiento a los participantes por su tiempo y opiniones.
- Explicación de los próximos pasos en el proyecto.
- Ofrecimiento de un snack proteico de cortesía como agradecimiento por su participación.

Los factores internos incluyen tanto las fortalezas como las debilidades