



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Local de Açaí (súper alimento) en la ciudad de Cuenca

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Zully Mariel Campos González

Director:

Xavier Ortega Vázques

Cuenca – Ecuador

2023

Estudiante: Zully Mariel Campos González

Tema: Local de Açai (un súper alimento) en la ciudad de Cuenca

RESUMEN

Vida Açai, es una idea de negocio prometedora que se enfoca en la comercialización de bebidas en base a un súper alimento amazónico: el açai; mismo que ofrece beneficios antioxidantes y antiinflamatorios a los consumidores. Se reconoce la posibilidad de la creación de una cultura de consumo de açai en Cuenca-Ecuador, siendo una ciudad en la que se identifica una tendencia de las personas a mantener un estilo de vida saludable. El desarrollo de Vida Açai, involucra aspectos desde la fundamentación del modelo de negocio, el plan de marketing, el planteamiento de estrategias y el análisis financiero; basados en aspectos como la ética y responsabilidad social, con el fin de desarrollar una marca sólida y llamativa reflejada en la creación de experiencias y generación de un local físico, buscando la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Palabras Clave: Açai; Súper Alimento; Cultura de Consumo; Rentabilidad; Experiencias.

ABSTRACT

Vida Açai is a promising business idea that focused on the marketing of beverages based on the Amazonian superfood: açai, which offers antioxidant and anti-inflammatory benefits to consumers. There is recognition of the potential for creating a culture of açai consumption in Cuenca, Ecuador, a city where a trend towards a healthy lifestyle is evident. The development of Vida Açai involved aspects ranging from the foundation of the business model, marketing plan, strategic considerations, and financial analysis. These aspects were based on principles such as ethics and social responsibility, aiming at building a strong and appealing brand reflected in the creation of experiences and the establishment of a shop, all while seeking profitability and business sustainability.

Keywords: Açai; Superfood; Consumption Culture; Profitability; Experiences.



RESUMEN

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
Generalidades de la empresa.....	3
Problemática y análisis de contexto	4
Objetivos	5
Fundamentos	5
Descripción	7
Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de Negocio	8
Capítulo 2 – Plan de Marketing	9
Capítulo 3 – Plan Estratégico.....	11
Capítulo 4 – Plan Económico - Financiero	14
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	15
BIBLIOGRAFÍA	20

INTRODUCCIÓN

Generalidades de la empresa

Vida Açai, es una idea de negocio que tiene sus fundamentos en apoyar y dar una solución deliciosa a personas en Cuenca, Ecuador; ofertando un producto saludable con bases en un súper alimento: el açai. Actualmente, no se ha desarrollado una cultura de consumo de este alimento en el país, siendo más bien visto como un alimento al que pocos tienen acceso por su alto precio; es por ello que resulta llamativo el planteamiento y miras de ejecución de este proyecto, que si bien tiene un enfoque a un nivel socio económico medio-alto, pretende llegar a adaptarse para consumo de un gran número de ciudadanos que busquen opciones de alimentos para mejorar su salud. Como primer punto es relevante definir que el açai es una baya de alta demanda y consumo en la actualidad (en especial en países como Brasil, siendo este el país que mayor producción y comercialización tiene en el mundo, seguido de Bolivia y Colombia), por su buen sabor y por sus beneficios antioxidantes y antiinflamatorios.

De manera general el açai y sus estudios han tomado fuerza en los últimos años. Belmonte, et al. (2022) afirman que la pulpa del açai, contiene alto porcentaje de fibra dietética, carbohidratos y lípidos; además, es una buena fuente de minerales como calcio, hierro, magnesio y fósforo. Este resultado, va de la mano con los estudios de Souza et al. (2020), estableciendo que la ingesta de açai puede tener un efecto positivo en la modulación sobre algunos biomarcadores inflamatorios; lo que quiere decir que es un fruto con beneficios antiinflamatorios, que mejora el equilibrio en la producción de citoquinas.

Adicionalmente, en el tema industrial y del desarrollo de negocios enfocados en el açai; Enriquez (2013) afirma que en Bolivia “el desarrollo del jugo de açai (...) puede resultar muy útil (...) realizando una correcta transferencia de tecnología” (p. 127); coincidiendo con Massolino et al. (2019), que posterior a la comparación de los negocios en Brasil, concluye que la línea de éxito de este giro de negocio es la constante innovación, resaltando la importancia de desplegar constantemente estrategias competitivas y sustentables. Puntualmente, en Ecuador resulta ser un tema nuevo, con amplío campo de investigación y aplicación. Considerando que tenemos un área geográfica extensa de selva amazónica, sería interesante iniciar estudios de adaptabilidad de este súper alimento; además, de estructurar negocios a base de açai que permitan dar a conocer a los ecuatorianos lo delicioso y saludable que es este fruto.

La innovación constante y el establecer estrategias, son fundamentos que: Vida Açáí, deberá tener en cuenta para el desarrollo tecnológico a corto y largo plazo; mismas que se consideran y se detallan en varios capítulos a estudiar en el presente documento. Vida Açáí, resulta ser una idea de negocio llamativa, pues al tratarse de un producto nuevo en el mercado con características diferenciadoras: saludables y nutritivas, y con estrategias enfocadas en la creación de experiencias en nuestros clientes; hacen que sea una idea irresistible de ejecutar; sin dejar de lado lo interesante que es pensar en la creación de una cultura de consumo saludable en Cuenca y en el país.

Problemática y análisis de contexto

El crecimiento de la población y expansión de las ciudades, hace que “el ritmo de vida de los habitantes, las actividades laborales y rutinarias y además la implementación de establecimientos de comida rápida dentro de la urbe ha llevado a un paulatino auge de este tipo de locales” (Astudillo, 2017). La tendencia se inclina hacia encontrar comida de fácil acceso, pero que tenga características saludables. Poco a poco las pequeñas y medianas empresas han ido constituyéndose en la ciudad; sin embargo, su enfoque es netamente a comida integral o vegana; Sánchez (2018) afirma que “la ciudad de Cuenca ha enriquecido su oferta en el área de la restauración (...), la oferta vegetariana y, más aún, la oferta vegana, no alcanzan el nivel de diversidad, complejidad y accesibilidad que tiene la oferta de comida no-vegetariana”.

Además, recalca que actualmente hay una oferta creciente de productos dietéticos y naturales, tiendas como centros naturistas y otras especializadas ofrecen alimentos como proteína, embutidos y otros derivados de la soya, que no resultan llamativos por su sabor.

Con estos antecedentes, se identifica que las necesidades no cubiertas se refieren a la dificultad de conseguir productos altamente saludables y llamativos, un lugar de fácil acceso y atención rápida. No solamente, es llamativo el incremento de mercado para productos saludables; sino que también existen un gran número de personas que presentan interés en asistir a centros deportivos y gimnasios con el fin de sentirse bien, con ello se identifica de primera mano los lugares en donde tener los primeros touchpoints para crear una cultura saludable.

Objetivos

El objetivo general de la investigación es: Desarrollar la idea de negocio planteada, en base a las distintas aristas teórico-prácticas a estudiar a lo largo del Máster en Administración de Empresas, de tal manera que la idea de negocio tome forma y pueda ejecutarse correctamente, garantizando su crecimiento en el tiempo.

En función al objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Describir mediante un plan de negocio la idea innovadora para crear un emprendimiento nuevo y llamativo para la sociedad cuencana, teniendo en cuenta los ODS y las necesidades existentes.
- Desarrollar mediante un plan de marketing los planteamientos comerciales de la idea de negocio, garantizando la viabilidad y direccionamiento correcto.
- Plantear las principales directrices de la idea de negocio mediante la dirección estratégica, para ingresar en el entorno competitivo.
- Definir la viabilidad económica del proyecto mediante el estudio financiero de la idea de negocio.

Estos objetivos son los que dan paso a la división de los cuatro capítulos a desarrollarse en el presente proyecto y se resumen más adelante.

Fundamentos

Varios autores hablan sobre la importancia del desarrollo de negocios basados en el açaí, tal es el caso de Enriquez (2013) y Massolino et al. (2019), quienes ejecutan sus estudios enfocándose en los negocios de açaí con trayectoria y experiencia en sus países (Brasil y Colombia respectivamente); incluyendo estudios e intereses de mercado, cronología y evolución de las empresas, aspectos estratégicos, entre otros datos relevantes; asentando así las bases para futuros negocios con el mismo giro de negocio en regiones similares, siendo el caso de Vida Açaí.

Adicionalmente, autores de la región latinoamericana han fundamentado sus ideas de negocio en el mercado de este súper alimento, entre ellos se destacan: Parra (Propuesta para la extracción y comercialización de pulpa de Açaí en la ciudad de Guayaquil, 2020), Restrepo y Posada (Plan de Negocios para “AZZAÍ”, 2012); Baltazar, Sandoval y Toledo (Investigación

aplicada para el estudio del Açaí en comunidades nativas del Perú, 2018), entre otros. Quienes definen que los negocios en cada una de sus regiones son los suficientemente llamativos (estratégica y económicamente) para ser ejecutados y que no solo ayudan en el ámbito de la salud; sino que también en aspectos ambientales, sociales y económicos; entre sus características principales, se destaca que el açaí es un fruto orgánico, cero contaminante por generar muy pocos residuos en su proceso productivo; además, afirman que al desarrollar este tipo de negocios se ofrecen plazas de trabajo, favoreciendo la economía del país y la región.

Desde el 2017 este súper alimento ha tomado fuerza en el país año tras año, tal es el caso que se menciona en el artículo: El promotor de la cultura açaí (EXPRESO, 2017), el cual destaca la comercialización de productos de açaí en “45 restaurantes, entre Guayaquil, Quito, Santa Elena, Machala y Cuenca”. La presentación de productos con base en açaí son en su mayoría Bowls que se destacan en la hora del desayuno o como un postre saludable a cualquier momento. Es importante destacar que el consumo se ha limitado a personas que acuden a este tipo de restaurantes que tienen un enfoque a un mercado con un nivel socio económico alto y medio-alto, siendo este uno de los motivos principales para limitar la creación de una cultura de consumo en el Ecuador.

Sin embargo, son varias franquicias reconocidas a nivel mundial por la comercialización de este súper alimento, que apuestan por establecer negocios de açaí en el país; tal es el caso de Açaí Concept (Franquicia Plus, s.f) que se ha posicionado en Guayaquil en uno de los centros comerciales con el fin de “atender las necesidades del consumidor moderno (...), Açaí Concept se ha vuelto sinónimo de estilo de vida saludable y éxito de expansión”. En Quito destaca Açaí Green Cía. Ltda, que importa la materia prima desde Brasil y se dedica a su comercialización por canal minorista (EMIS, 2023).

No solamente se observa el crecimiento desde la comercialización del producto final; también, se ha identificado una expansión en vertical hacia atrás de este giro de negocio. Daniel Andrade, gerente propietario de FrutiMundo, finca de cultivo de açaí y otros frutos en Ecuador, en una llamada telefónica comenta su interés en el desarrollo de una cultura de consumo de açaí en el país, su motivación principal es el apoyo a los agricultores locales, entregando herramientas que permitan mejorar su calidad de vida (Andrade, 2023). Es por esto que Andrade, se ha dedicado los últimos años en estudiar y cultivar las primeras palmeras de açaí en el Ecuador, mismas que darán fruto a finales del año 2023. Siendo este un aspecto relevante, que puede aprovecharse desde Vida Açaí, para el desarrollo de negocios con este enfoque, ya que se disminuyen los costos de importación y se fomenta el desarrollo económico y social del país.

Si bien, todo apunta a que este negocio es rentable, se deben tener las consideraciones necesarias para disminuir el nivel de riesgo existente para el desarrollo de este proyecto. Es por eso que el presente trabajo estudia paso a paso (desde los aspectos estratégicos hasta el análisis financiero) el desarrollo de Vida Açáí y se pretende obtener respuestas que permitan asentar las ideas iniciales y así poder ejecutar el proyecto de la mejor manera posible.

Descripción

El presente trabajo analiza paso a paso el desarrollo de la idea de negocio, teniendo en cuenta los cuatro capítulos en los que se basa según los cuatro objetivos específicos:

- i. El plan de negocio, es la primera parte del documento, que permite describir la idea innovadora y establecer las guías necesarias para continuar con los siguientes componentes. No basta con conocer los elementos de un plan de negocio, sino hacer que funcionen en conjunto y de manera sincrónica, para así madurar la idea y que esta tenga mayores probabilidades de alcanzar el éxito deseado; no se trata de un componente teórico, es más bien un capítulo en el que se conoce y establece la esencia y el core-business de Vida Açáí.
- ii. El segundo capítulo, pretende viabilizar y direccionar los planteamientos comerciales de la idea de negocio, para ello se realizan varios estudios cuantitativos y cualitativos que permiten dar riendas a la idea de negocio planteada, así como establecer fundamentos basados en entrevistas y encuestas realizadas a una muestra mínima, disminuyendo el riesgo de que la idea no sea llamativa o aceptada.
- iii. El tercer capítulo desarrolla y diseña estrategias enfocadas al sector industrial (bebidas) de Vida Açáí. Es importante el correcto establecimiento de estrategias, pues permiten tener un plan para enfrentar los constantes cambios del entorno; además, establece y clarifica el camino a seguir, teniendo en cuenta las tendencias del mercado y planificando acciones para garantizar el crecimiento de Vida Açáí a corto y largo plazo.
- iv. El último capítulo, relacionado al plan económico financiero resulta ser un componente crucial de la planificación de Vida Açáí, su enfoque es la gestión de los recursos del proyecto. Analiza exhaustivamente las proyecciones en función al mercado potencial y permite tomar decisiones para la utilización adecuada de los recursos a largo plazo.

Con el desarrollo de estos cuatro componentes se culmina el estudio teórico de Vida Açáí, anhelando que se pueda poner en práctica con el fin de aportar positivamente a la sociedad

cuencana en aspectos relacionados a la alimentación nutritiva y saludable con este increíble producto que es el açai.

Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de

Negocio

El primer capítulo establece las bases de cómo Vida Açai crea, entrega y captura valor. En el desarrollo de esta primera parte se fundan los aspectos teóricos- estratégicos que instauran el desarrollo de la idea planteada, incluyendo elementos como: propuesta de valor, el segmento de mercado, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, la estructura de costos, los recursos clave y las asociaciones clave.

En primera instancia, se conoce que el equipo que liderará la idea de negocio, está conformado por dos socias fundadoras amantes de una buena alimentación y un estilo de vida saludable, que posterior a la visita a Brasil de una de ellas se identifica el desconocimiento de este súper alimento en Cuenca, Ecuador. Con ello, se procede a realizar una investigación del escenario actual y se identifica una tendencia a nivel mundial, en el que las personas buscan a menudo opciones saludables y nutritivas; siendo estas un complemento perfecto para sus actividades físicas. Con esto se identifican necesidades no cubiertas, pues el crecimiento de lugares de comida rápida va de la mano con el crecimiento poblacional y no hay opciones suficientes para que el consumidor saludable se sienta satisfecho y pueda darse un gusto con alimentos que cumplan sus expectativas y no comprometan su cuidado personal.

Con estas premisas, nace la idea: Vida Açai, que en un inicio plantea ofrecer su producto a un público interesado en un estilo de vida saludable, apuntando a quienes asisten diariamente a gimnasios, con el fin de crear una cultura de consumo. A partir del tercer año se plantea desarrollar un lugar físico caracterizado por su atención de alta calidad y rapidez, así como el ofrecer un espacio relajado en el que se presenten ventajas comparativas (servicio) y diferenciales (productos con base en un súper alimento), siendo Vida Açai el segundo local en la ciudad que ofrece productos con base de açai. Adicionalmente, se define que el público al que el producto se dirige son hombres y mujeres con ingresos propios, residentes en la ciudad de Cuenca entre 20 a 50 años, que llevan un estilo de vida saludable y prefieren alimentos ricos, naturales y nutritivos.

Teniendo claras las bases, el origen y el porqué de Vida Açai, los siguientes aspectos se resumen como análisis estratégico, planteando inicialmente tres aspectos fundamentales:

Misión, Visión y Valores; que de manera general se enfocan en la elaboración de productos de alta calidad, nutritivos y orgánicos, basados en la innovación, responsabilidad, entusiasmo y comunicación de todo el equipo de trabajo. Con ello, se establecen los objetivos estratégicos con miras a la captación de mercado y posicionamiento, diversificación del portafolio de productos, atención de calidad y maximización de las riquezas; lo que permitirá desarrollar y dar sendero a los siguientes capítulos.

Si bien ya está prácticamente estructurada la parte estratégica, es importante tener en cuenta los aspectos internos y externos tanto positivos como negativos de Vida Açai, para ello se realiza un Análisis cuantitativo DAFO, que gracias a un gráfico de estrategias rectoras posiciona a Vida Açai como una inversión plena. A su vez, se realiza un análisis de competencia directa e indirecta y se identifica con el estudio de las 5 fuerzas de Porter, que el mayor competidor es aquel local que ofrece sus productos con el mismo insumo -açai-.

Finalmente, se aplica y desarrolla un modelo de negocio CANVAS que, en conjunto con la información establecida anteriormente, dan las bases e información suficientes para continuar con el desarrollo de los siguientes capítulos; se puede afirmar que se tiene claro el panorama a seguir Vida Açai y lo que se busca lograr a corto y largo plazo.

apítulo 2 – Plan de Marketing

En esta segunda etapa del proyecto, se ejecutan herramientas para definir el posicionamiento y lo llamativo que resulta Vida Açai. La primera herramienta utilizada permite analizar la estrategia de Vida Açai, para ello se identifican factores esenciales como oportunidad de negocio, para el desarrollo de la marca como son: nivel de satisfacción del cliente, vulnerabilidad y sensibilidad de la marca a la economía del país, el tamaño de mercado en general y la competencia (cantidad de unidades vendidas); estos cuatro aspectos se fundamentan en los objetivos estratégicos definidos en el capítulo anterior. Así mismo, se requiere el establecer aspectos a evaluar según la competitividad como son: el cuidado de la reputación de la marca, los socios de negocios, la imagen de mercado y la capacidad de entrega; siendo estos cuatro puntos los que se deben destacar y trabajar constantemente para hacer frente a la competencia directa e indirecta de la idea planteada. Posterior a la ponderación y valoración de estas ocho características se concluye que Vida Açai en la actualidad es una idea atractiva y que si se trabaja en el tiempo según lo planteado se convertirá en una marca altamente competitiva, requiriendo estrategias ofensivas de crecimiento para proteger su posicionamiento.

No sin ser suficiente este primer análisis, se procede con el estudio de posicionamiento de la competencia, esto con el fin de determinar los aspectos a los que Vida Açai debe hacer frente. Para ello, se realizó una encuesta a un grupo de consumidores que conocen las marcas de la competencia, con el fin de establecer una posición de las mismas en espacio y así identificar características que son comunes entre algunas de ellas, obteniendo como resultado las variables: variedad de productos ofertados y reconocimiento de la marca; por ello se establece que Vida Açai, deberá identificar el océano azul con poca variedad de productos y buscando mayor reconocimiento en Cuenca.

Los análisis realizados confirman que el objetivo estratégico de Vida Açai es entregar felicidad, salud y brindar una experiencia positiva única en cada uno de sus locales. El segmento al que se dirige en un principio está compuesto por personas jóvenes con una personalidad alegre, que llevan un estilo de vida saludable y disfrutan experimentando nuevos sabores. Estas personas valoran el buen sabor de los productos, buscan una experiencia compartida con amigos y desean que el producto se sirva de manera rápida. Gracias a esta identificación se procedió a realizar las proto personas, con el fin de tener claro a quién se dirige Vida Açai, siendo este un insumo importante para el direccionamiento de la publicidad y análisis de las campañas.

El siguiente aspecto realizado es el Journey Map, que permite dar seguimiento a las diferentes etapas que el consumidor pasará una vez que descubra Vida Açai, teniendo en cuenta sus sentimientos, necesidades y dolencias. En conjunto con esta herramienta se realiza un Customer Journey Map con mayor detalle en los touchpoints, que a su vez permiten tener una idea clara de lo que se debe ejecutar con el fin de generar fidelización con la marca y así motivar la recompra y recomendación esperadas. Finalmente, se realizan los prototipos y validación de la idea, utilizando las 4Ps: Producto (solución que se ofrece -beneficios para la salud-), precio (valor agregado que ofrece Vida Açai), plaza (canales utilizados para venta del producto y servicio) y promoción (forma de comunicar lo que ofrece Vida Açai). Con la valoración del prototipo, se logra desarrollar un modelo de negocio claro; fundamentado en aspectos importantes para los clientes. Vida Açai, debe enfocarse en apoyar la salud de la comunidad ofreciendo un súper alimento poco conocido en Cuenca, trabajando bajo principios éticos de cuidado personal y ambiental. Es importante tener en cuenta que uno de los desafíos más importantes para el proyecto es que el açai es un producto nuevo en Cuenca, por lo que muy poca gente lo conoce y no sabe de sus beneficios, por ello hay que trabajar fuertemente en informar los beneficios a todos los interesados. Además, Vida Açai deberá innovar constantemente sus productos para no caer en ofrecer siempre los mismo, por ello se debe

actualizar constantemente el plan de marketing y evaluar cada cierto tiempo las 4Ps que se están aplicando en ese momento

Capítulo 3 – Plan Estratégico

El plan estratégico es una hoja de ruta detallada, que establece las acciones claves que se deben seguir para lograr las metas de Vida Açaí. Esta herramienta define las iniciativas a tener en cuenta para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades. Por ello en este tercer capítulo se analizan y proponen las estrategias en función a cinco aspectos importantes de estudio en Vida Açaí:

1. Roles estratégicos de la dirección. – En función a la ventaja competitiva que va de la mano con el posicionamiento de Vida Açaí, se concluye que se debe buscar obtener materia prima con altos estándares de calidad a través de convenios con proveedores nacionales e internacionales. Su posicionamiento se basa en la calidad del producto y la atención personalizada. Además, se llevará a cabo una campaña informativa sobre los beneficios de este súper alimento, así como la generación de alianzas con gimnasios y nutricionistas serán claves para promover el consumo de açaí. Se tiene previsto expandir el negocio a las principales provincias del país y se considera interesante explorar una estrategia para una nueva línea de productos enfocada en un nuevo segmento de mercado (líneas más económicas). En función al mercado Vida Açaí se enfoca en principios éticos y de responsabilidad social, comunicando la oferta de productos orgánicos a través de sus distintos canales. La gestión de stake-holders se basa en una comunicación efectiva para mantener la retroalimentación y mejorar continuamente. La marca se pretende construir a través de alianzas estratégicas, buscando patrocinar equipos y ser reconocida nacional e internacionalmente.

2. Desagregación empresarial. – Se plantean objetivos, políticas, estrategias y procedimientos para cada una de las áreas involucradas en Vida Açaí. En el área logística: Se plantea garantizar el transporte adecuado de la materia prima y la distribución oportuna de los productos a los clientes. Se utilizan bicicletas o medios eléctricos para la distribución, contando con personal capacitado y proactivo. Se generan alianzas con universidades y gimnasios como puntos de distribución directa. En cuanto al área de producción Vida Açaí ofrece productos personalizados según las preferencias de los clientes, se utiliza materia prima local garantizando la frescura del producto. El personal está capacitado en el desarrollo de

bebidas a base de açai y se les brinda entrenamiento mensual sobre nutrición y creatividad, también se recopila información de pedidos anteriores para retroalimentación. Finalmente, en el área de marketing Vida Açai establece alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas, participa en eventos deportivos y nutricionales, y auspicia eventos saludables, promoviendo el reconocimiento de nutricionistas y especialistas como embajadores de la marca.

3. Estrategias para C1 (Empresa). – En esta parte se tienen en cuenta las áreas críticas de la empresa: talento humano, recursos materiales y los sistemas en Vida Açai. Para ello se plantean estrategias enfocadas a contratar personal especializado en logística, producción y marketing, con procesos dinámicos de reclutamiento, selección y motivación. Se identifican recursos materiales como equipos, mobiliario y activos intangibles como propiedad intelectual y alianzas estratégicas. Los sistemas a desarrollar incluyen control de inventarios, control de entregas, costeo de productos, control de calidad, control de producción, facturación, control de mercado y control de ventas, estos últimos con el fin de mejorar el desempeño y funcionalidad de Vida Açai.

4. Estrategias en función a los 11 objetivos estratégicos. - Vida Açai tiene como objetivo implementar una serie de estrategias basadas en la metodología de dirección estratégica para lograr un crecimiento exitoso en el mercado. Estas estrategias incluyen enfoque en la distribución, generación de alianzas con gimnasios y nutricionistas, diversificación de canales de distribución, atención personalizada, desarrollo de nuevos productos, promoción del açai como superalimento, mantenimiento de altos estándares de calidad, establecimiento de una reputación corporativa sólida, creación de valor para los clientes y fomento de la fidelidad a través de programas de beneficios. Estas acciones tienen como objetivo posicionar a Vida Açai como líder en el mercado, aumentar las ventas, mejorar la rentabilidad y generar una base sólida de clientes satisfechos.

5. Análisis del entorno empresarial. - Se realiza un análisis PESTALL para Vida Açai, que abarca los aspectos políticos (estabilidad democrática del Ecuador y el apoyo a las pymes), económicos (crecimiento en el sector de alojamiento y comida), sociales (tendencia hacia una alimentación más saludable), tecnológicos (utiliza el marketing en redes sociales), ambientales (se busca utilizar empaques eco amigables y promover la movilidad eléctrica), legales (se consideran la Ley de Emprendimiento e Innovación y los permisos de sanidad) y laborales (cumplir las leyes laborales y garantizar un trato digno).

Se concluye que cada una de las estrategias planteadas contribuyen de manera positiva al estudio y establecimiento del negocio. A través de las tres aristas consideradas, que son la corporación o empresa, el cliente y la competencia, se ha logrado obtener una mayor claridad sobre la dirección a seguir y cómo lograrlo, teniendo en cuenta aspectos fundamentales como la misión y la visión. Además, al estudiar el entorno, se han identificado oportunidades de crecimiento a corto y largo plazo para Vida Açáí. Entre las recomendaciones clave se destaca la necesidad de analizar periódicamente el entorno, ya que en Ecuador se producen constantes cambios políticos y nuevas normativas que pueden impactar en el negocio. Es importante evaluar cómo cada uno de estos cambios puede afectar a Vida Açáí y adaptarse en consecuencia.

Capítulo 4 – Plan Económico - Financiero

El plan económico financiero de Vida Açai plantea las cifras y su estudio según los datos e información planteada en los capítulos anteriores. Por ello se estudian a detalle los valores representativos para el cálculo del VPN y la obtención de varios de los reportes iniciales según las previsiones para 5 años de funcionamiento de Vida Açai, teniendo en cuenta que inicialmente el proyecto plantea la comercialización directa en puntos de distribución generados por alianzas estratégicas con los gimnasios medianos y grandes en la ciudad; una vez creada una cultura de consumo, se pretende continuar (en el año 3) con el establecimiento del local físico de Vida Açai, en el que se destacan las características para el posicionamiento de marca, siendo estas fundamentalmente la comodidad y el servicio ofrecido en el local.

Inicialmente para el cálculo de los ingresos, se realiza un análisis de la segmentación del mercado, centrándose en los gimnasios de mediano y gran tamaño. Se estima que el 7% de los asistentes a estos gimnasios consumirán Vida Açai con una frecuencia de una vez por semana. Además, se establece un precio de lanzamiento de \$2,50 para el producto que se ofrecerá en los gimnasios, este último se ha colocado para el primer producto a ofertarse, en función al estudio de mercado realizado. Tal como se mencionó anteriormente desde el tercer año, se proyecta la apertura de un local físico y se realiza un cálculo de la cantidad de productos a ofrecer basado en la segmentación demográfica y las preferencias de consumo de alimentos saludables. Los precios de los productos en el local se fijan en \$4,00 y \$4,50, respectivamente; siendo estos dos productos adicionales que se comercializarán únicamente en el local físico. Con esta primera información se estiman los ingresos anuales y se proyectan en función a las tasas de crecimiento del mercado; así como la tasa de crecimiento que afecta año tras año al precio del producto.

Por otro lado, los costos del negocio incluyen la materia prima (pulpa de açai), los toppings, los envases y empaques, y la maquinaria y equipos necesarios. El costo de la pulpa de açai es de \$11,00 por kilogramo, y se calcula la cantidad requerida para cada producto. Los toppings se seleccionan según sus costos individuales y se estima que los clientes solicitarán en promedio 3 toppings, con ello se realizaron las estimaciones pertinentes para así calcular el estado de resultados, en el que se pueden visualizar los márgenes en función a los valores representativos.

En cuanto a la maquinaria y equipos, se establecen alianzas estratégicas con gimnasios en los primeros dos años, pero se adquieren refrigeradores pequeños y una licuadora para la preparación de los productos. A partir del tercer año, se requieren electrodomésticos

adicionales, un congelador, una vitrina refrigerada y un ordenador para el funcionamiento del local. A su vez, es necesario plantear ya el estudio como tal de la adecuación y mobiliarios del local, siendo estos valores sumamente importantes a tener en cuenta desde el inicio de la ejecución del proyecto.

Con esta información se realiza un análisis detallado de los estados financieros proyectados para los 5 años del negocio, incluyendo el Estado de Resultados, el Balance General y el Flujo de Efectivo. Estos estados financieros permiten evaluar la viabilidad y rentabilidad del negocio, así como identificar los puntos de equilibrio y los indicadores clave de desempeño. Con todos estos aspectos, finalmente se concluye que el plan económico financiero de Vida Açai muestra que el proyecto de inversión es rentable y tiene el potencial de generar beneficios netos. El Valor Presente Neto (VPN) positivo indica que el proyecto puede generar un rendimiento adicional después de considerar los flujos de efectivo futuros y el costo inicial de la inversión. Aunque la Tasa Interna de Retorno (TIR) es relativamente baja, sigue siendo positiva y sugiere la capacidad del proyecto para generar rendimientos. El alto Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) indica que el proyecto debe generar un rendimiento significativo para cubrir el costo de financiamiento, en caso de optar por financiamiento externo del 60% del total requerido. Además, el crecimiento de la utilidad neta en los 5 años estudiados refleja una gestión efectiva y un potencial para el éxito continuo del negocio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del presente trabajo, se han desarrollado exhaustivamente cada uno de los pasos y aspectos a tener en cuenta para la creación de una idea de negocio, que parte desde la curiosidad de una de sus fundadoras y su deseo de dar a conocer en su ciudad una opción saludable y deliciosa conocida por pocos, así como crear una comunidad que se sienta identificada con la marca y los valores que esta transmite. El desarrollo de cada capítulo ha permitido asentar las bases con las que Vida Açai podrá ponerse en práctica y así ser reconocida, por proporcionar valor en sus productos y servicio.

El capítulo uno resultó ser de gran importancia para el desarrollo de la idea de negocio. En el caso de Vida Açai, la identificación de una necesidad no cubierta en el mercado de alimentos saludables se convierte en el punto de partida para el desarrollo de su modelo de negocio. La creciente demanda de opciones nutritivas y saludables por parte de los consumidores ha creado una oportunidad para la empresa de capitalizar esta tendencia y ofrecer productos de alta calidad basados en el súper alimento del açai.

Un modelo de negocio sólido es crucial para establecer las bases de la empresa y garantizar su viabilidad a largo plazo. En este capítulo, se define la propuesta de valor clara y atractiva, Vida Açai puede destacarse en un mercado cada vez más saturado por su plus en la calidad del producto y del servicio a otorgar. Al comprender a quién se dirigen sus productos y servicios, Vida Açai puede adaptar su estrategia de marketing y comunicación para llegar de manera efectiva a su público objetivo. Esto asegura que los esfuerzos de la empresa estén enfocados en satisfacer las necesidades y deseos específicos de sus clientes potenciales.

Asimismo, se definen las relaciones con los clientes, lo cual es esencial para el éxito de cualquier empresa. El desarrollo de relaciones sólidas con los clientes es crucial para construir la lealtad y fomentar el boca a boca positivo. Vida Açai puede lograr esto al brindar un excelente servicio al cliente, mantener una comunicación abierta y receptiva, y ofrecer una experiencia única que supere las expectativas de los clientes. La generación de ingresos es otro aspecto clave que se aborda en el desarrollo de la idea de negocio. Vida Açai debe definir cómo monetizar sus productos y servicios. Esto puede incluir la venta directa de productos, la oferta de servicios adicionales como catering o eventos, o incluso la asociación con otras empresas para promociones conjuntas. Al tener claridad sobre las fuentes de ingresos, Vida Açai puede establecer metas financieras y desarrollar estrategias para alcanzarlas.

En conclusión, el desarrollo de la idea de negocio a través de un modelo sólido es fundamental para el éxito de Vida Açai. La definición de una propuesta de valor atractiva, la identificación del mercado objetivo, la elección de los canales de distribución adecuados, el establecimiento de relaciones sólidas con los clientes, la generación de ingresos y la identificación de los recursos clave y las asociaciones clave son aspectos esenciales que deben abordarse. Al desarrollar estos fundamentos adicionales, Vida Açai puede establecer una base sólida para su operación y posicionarse como un referente en el mercado de alimentos saludables.

Para el segundo capítulo enfocado en el desarrollo del plan de marketing, el análisis de mercado sigue siendo un paso crucial en el desarrollo de la idea de negocio de Vida Açai. Por ello, se enfocaron los esfuerzos del estudio en obtener información valiosa sobre el entorno competitivo, las tendencias del mercado y las necesidades y deseos de los consumidores. En este capítulo, se analizan los competidores existentes en el mercado de alimentos saludables. Esto implica identificar quiénes son los principales actores en el mercado, cuáles son sus fortalezas y debilidades, y cómo se posicionan en relación con la propuesta de valor de Vida Açai. Este análisis permitió identificar oportunidades para diferenciarse y destacarse en el mercado basadas en la oferta variada de productos y la reputación positiva a desarrollar para Vida Açai.

Además, se estudia el comportamiento del consumidor y se identifican las necesidades y deseos de los clientes potenciales de Vida Açáí. Esto implica comprender sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones y barreras para la adopción de alimentos saludables. Al conocer a fondo a los consumidores objetivo, Vida Açáí adopta su oferta de productos y servicios para satisfacer sus necesidades específicas y ofrecerles un mayor valor (no monetario). Los estudios de esta sección, proporcionan información valiosa para el desarrollo de estrategias de marketing y comunicación efectivas, identificando el viaje del cliente desde el conocimiento de la marca y el establecimiento de touchpoints para crear una experiencia única de los consumidores.

Adicionalmente, el análisis estratégico realizado en el tercer capítulo del plan de negocio de Vida Açáí ha proporcionado una hoja de ruta detallada para lograr las metas de la empresa. En esta sección del proyecto, se han identificado cinco aspectos clave que han sido abordados de manera integral, destacando la importancia de desarrollar estrategias fundamentadas para el éxito del negocio. En primer lugar, se ha establecido que los roles estratégicos de la dirección deben enfocarse en obtener materia prima con altos estándares de calidad a través de convenios con proveedores nacionales e internacionales. Además, se ha destacado la importancia de promover el consumo de açáí a través de campañas informativas y alianzas estratégicas con gimnasios y nutricionistas. Asimismo, se ha propuesto expandir el negocio a otras provincias y explorar una nueva línea de productos más económicos para alcanzar a un nuevo segmento de mercado.

En segundo lugar, se ha desglosado la estructura empresarial de Vida Açáí, estableciendo objetivos, políticas, estrategias y procedimientos para cada una de las áreas involucradas. Se ha puesto énfasis en la logística, asegurando el transporte adecuado y la distribución oportuna de los productos, incluso utilizando medios de transporte sostenibles como bicicletas o vehículos eléctricos. En cuanto a la producción, se ha resaltado la personalización de los productos según las preferencias de los clientes y el uso de materia prima local para garantizar la frescura de los productos. En el área de marketing, se han propuesto alianzas estratégicas y la participación en eventos deportivos y nutricionales para promover la marca.

En tercer lugar, se han planteado estrategias para fortalecer los aspectos críticos de la empresa, como el talento humano, los recursos materiales y los sistemas. Se ha sugerido contratar personal especializado en logística, producción y marketing, implementar procesos dinámicos de reclutamiento y motivación, y optimizar el uso de recursos materiales y activos intangibles. Además, se ha propuesto el desarrollo de sistemas de control y seguimiento en diversas áreas para mejorar el desempeño y funcionalidad de Vida Açáí.

En cuarto lugar, se han establecido estrategias en función de los 11 objetivos estratégicos de la empresa. Estas estrategias se enfocan en áreas como la distribución, las alianzas estratégicas, la atención personalizada, el desarrollo de nuevos productos, la promoción del açaí como superalimento, el mantenimiento de altos estándares de calidad y la creación de una reputación corporativa sólida. Estas acciones tienen como objetivo posicionar a Vida Açaí como líder en el mercado, aumentar las ventas, mejorar la rentabilidad y generar clientes satisfechos y leales.

Por último, se ha realizado un análisis del entorno empresarial de Vida Açaí a través del enfoque PESTALL. Este análisis ha permitido identificar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y laborales que pueden influir en el negocio. Se ha destacado la importancia de adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, especialmente en relación con la estabilidad democrática del país, el crecimiento en el sector de alojamiento y comida, la tendencia hacia una alimentación más saludable y el uso de tecnologías de marketing en redes sociales. En el tercer capítulo se ha destacado la importancia de aprovechar las fortalezas de la empresa, superar las debilidades y adaptarse al entorno empresarial cambiante. Además, se ha resaltado la necesidad de analizar periódicamente el entorno y ajustar las estrategias en consecuencia. En general, el plan estratégico de Vida Açaí ofrece una guía sólida para el éxito a través de acciones concretas y fundamentadas en los distintos aspectos analizados.

Finalmente, pero no menos importante el análisis financiero es una parte crucial en el desarrollo de la idea de negocio de Vida Açaí. Con este último capítulo se logró evaluar la viabilidad financiera de la idea planteada, establecer metas financieras y desarrollar estrategias para alcanzarlas. Un análisis financiero sólido proporciona una visión clara de la salud financiera de la empresa y ayuda a tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y crecimiento.

En este capítulo, se elaboró un plan financiero para Vida Açaí, ejecutando proyecciones de los ingresos, los gastos y los flujos de efectivo de la empresa en un período establecido de 5 años. Al hacerlo, se identificaron las fuentes de ingresos principales, los costos operativos y los requisitos de financiamiento necesarios para respaldar el crecimiento de Vida Açaí. El plan económico financiero de Vida Açaí demuestra que el proyecto de inversión es rentable y tiene el potencial de generar beneficios netos. El análisis detallado de los estados financieros proyectados para los 5 años del negocio, incluyendo el Estado de Resultados, el Balance General y el Flujo de Efectivo, permite evaluar la viabilidad y rentabilidad del negocio.

El Valor Presente Neto (VPN) positivo indica que el proyecto puede generar un rendimiento adicional después de considerar los flujos de efectivo futuros y el costo inicial de la inversión. Esto sugiere que el proyecto es financieramente atractivo y puede generar beneficios económicos para los inversionistas. Aunque la Tasa Interna de Retorno (TIR) es relativamente baja, sigue siendo positiva, lo que indica la capacidad del proyecto para generar rendimientos. Si bien la TIR no es tan alta como se esperaría, es importante considerar el contexto y las tasas de referencia del mercado. El alto Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) indica que el proyecto debe generar un rendimiento significativo para cubrir el costo de financiamiento, en caso de optar por financiamiento externo. Esto implica que es necesario generar suficientes ingresos para cubrir los costos de financiamiento y mantener la rentabilidad del negocio.

Además, el crecimiento de la utilidad neta en los 5 años estudiados refleja una gestión efectiva y un potencial para el éxito continuo del negocio. Esto sugiere que el proyecto puede crecer y generar mayores beneficios a medida que se consolida en el mercado y se establece una cultura de consumo de productos saludables. El plan económico financiero de Vida Açai respalda la viabilidad y rentabilidad del negocio. Sin embargo, es importante monitorear y ajustar continuamente los resultados financieros a medida que se desarrolla el negocio y se enfrentan cambios en el entorno empresarial.

El desarrollo de la idea de negocio de Vida Açai implica la construcción de un modelo sólido, el análisis exhaustivo del mercado, la planificación de marketing efectiva y el análisis financiero detallado. Cada capítulo contribuye a establecer las bases necesarias para el éxito de la empresa y garantizar su viabilidad a largo plazo. Al desarrollar estos aspectos con fundamentos adicionales, Vida Açai puede posicionarse como una empresa líder en el mercado de alimentos saludables y aprovechar las oportunidades. En conclusión, desarrollar la idea de negocio de Vida Açai es de vital importancia debido a la identificación de una necesidad no cubierta en el mercado de alimentos saludables, el potencial de crecimiento del mercado, la necesidad de opciones más variadas y accesibles, y la oportunidad de generar valor y captar un segmento de mercado en crecimiento.

Para el éxito de Vida Açai, se recomienda diversificar los canales de distribución, fortalecer alianzas estratégicas, mantener altos estándares de calidad, desarrollar una estrategia de marketing sólida y realizar investigaciones de mercado periódicas. Además, se sugiere establecer un programa de fidelización de clientes, evaluar opciones de financiamiento, estar atento al entorno empresarial y buscar asesoramiento legal y financiero cuando sea necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, D. (05 de Mayo de 2023). Negociación pulpa de açai. (Z. Campos, Entrevistador)
- Astudillo, S. (14 de 03 de 2017). Propuesta para la creación de una empresa de servicios delivery de comida saludable en la ciudad de Cuenca. Fuente: Repositorios Latinoamericanos: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/1134278?show=full>
- Baltazar, V., Sandoval, E., & Toledo, M. (07 de Septiembre de 2018). Investigación aplicada para el estudio del Açai en comunidades nativas del Perú. Obtenido de ESAN: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1412/2018_MATP16-3_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Belmonte-Herrera, B. H., Domínguez-Avila, J. A., Wall-Medrano, A., Ayala-Zavala, J. F., Preciado-Saldaña, A. M., Salazar-López, N. J., López-Martínez, L. X., Yahia, E. M., Robles-Sánchez, R. M., & González-Aguilar, G. A. (2022). Lesser-Consumed Tropical Fruits and Their by-Products: Phytochemical Content and Their Antioxidant and Anti-Inflammatory Potential. *Nutrients*, 14(17), [3663]. <https://doi.org/10.3390/nu14173663>
- EMIS. (08 de Abril de 2023). ACAI GREEN CIA.LTDA (ECUADOR). Obtenido de EMIS In, On and For Emerging Markets: https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Acai_Green_CiaLtda_es_13294546.html
- Enriquez E., René. (2013). Productos agroindustriales con alto valor nutricional en la Amazonía boliviana. *Tinkazos*, 16(34), 119-130. Recuperado en 25 de junio de 2023, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-74512013000200007&lng=es&tlng=es.
- EXPRESO. (01 de Junio de 2017). El promotor de la cultura Açai. Obtenido de Diario Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/promotor-cultura-ccedil-ai-49589.html>
- Franquicia Plus. (s.f). Açai Concept. Obtenido de Franquicia Plus: <https://franquiciaplus.com/acai-concept>
- Massolino, Beatriz & Galina, Simone & Gomes, Erasmo. (2019). Empreendi, e agora? Oportunidades no Setor de Alimentação Saudável. *Revista de Administração Contemporânea*. 23. 135-159. 10.1590/1982-7849rac2019170108.
- Parra, E. (03 de Marzo de 2020). Propuesta para la extracción y comercialización de pulpa de Açai en la ciudad de Guayaquil. Obtenido de UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14716/1/T-UCSG-PRE-ESP-IE-296.pdf>
- Restrepo, C., & Posada, E. (2012). Plan de Negocios para “AZZAI”. Obtenido de EIA: https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1091/RestrepoCamilo_2012_PlanNegociosAzzai.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Souza, Melina Oliveira, Barbosa, Priscila Oliveira, Pala, Daniela, Amaral, Joana Ferreira, Volp, Ana Carolina Pinheiro, & Freitas, Renata Nascimento de. (2021). A prospective study in women: açai (*Euterpe oleracea* Martius) dietary intake affects serum p-selectin, leptin, and visfatin levels. *Nutrición Hospitalaria*, 38(1), 121-127. Epub 26 de abril de 2021. <https://dx.doi.org/10.20960/nh.03342>