

Plan de exportación para granola de una libra marca Saluvita al mercado salvadoreño.

Gabriela Navarro Villarreal

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2013

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Plan de exportación para granola de una libra marca Saluvita al mercado salvadoreño.

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniera en administración de Agronegocio en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Gabriela Navarro Villarreal

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2013

Plan de exportación para granola de una libra marca Saluvita al mercado salvadoreño.

Presentado por:

Gabriela Navarro Villarreal

Aprobado:

Marcos A. Vega Solano, MGA.
Asesor principal

Ernesto Gallo, M.Sc, MBA
Director
Carrera de Ingeniería en Agronegocios

Raúl Zelaya, Ph.D.
Decano Académico

Plan de exportación para granola de una libra marca Saluvita al mercado salvadoreño.

Gabriela Navarro Villarreal.

Resumen. Fábrica Saluvita es una empresa hondureña dedicada a la elaboración de granola, la cual vende en el mercado de Tegucigalpa. El objetivo de este estudio fue la realización de un plan de exportación al mercado salvadoreño mediante la obtención de información del mercado, estrategia de comercialización, plan de producción y un plan de acción para la ejecución de este proyecto. Se aplicó investigación exploratoria, utilizando fuentes secundarias y primarias. Como fuente secundaria se utilizó estadística de comercio de Trade Map, también se utilizó fuente primaria de información de San Salvador originada de levantamiento de una encuesta a personas de clase media y alta, benchmarking en los principales supermercados, comunicación con tres distribuidores para comercializar el producto en San Salvador, se calculó la capacidad ociosa de la fábrica, se realizó un balanceo de producción del producto en planta y se utilizó Microsoft Project para establecer el plan de acción e identificar la ruta crítica del proyecto. Además, se realizó un análisis financiero, obteniendo una TIR de 60%, un VAN de \$13,430.90 y el análisis de sensibilidad indica que la fábrica debe vender un mínimo de 5,325 unidades mensuales; de no venderse esta cantidad el Van sería negativo.

Palabras clave: Capacidad, cinco fuerzas de Porter, 5p's de Kotler.

Abstract: Saluvita is a granola's factory located in Honduras, which sells in the local market, Tegucigalpa. The aim of this study was to conduct an export plan to El Salvador through obtaining market information, trade strategy, production plan and an action plan for the implementation of this project. It was applied exploratory research by using secondary and primary sources of information. As second source of information it was used Trade Map. Also the primary source of information from San Salvador was used such as collecting data from survey, people from middle and upper class, benchmarking was performed in the main supermarkets, three possible distributors were contacted, the factory's production capacity was calculated, the balance of production was estimated, and Microsoft Project was used to establish the action plan, and to identify the critical path of the project. Moreover financial analysis was performed and the obtained results are: IRR of 60 %, an NPV of USD 13,430.90 and the sensitivity analysis indicates that the factory must sell at least 5,325 units per month, in order to obtain a positive NPV.

Keywords: Factory's capacity, Porter's five forces, Kotler's 5p's.

CONTENIDO

Portadilla.....	i
Página de firmas.....	ii
Resumen	iii
Contenido	iv
Índice de cuadros, figuras y anexos	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MATERIALES Y MÉTODOS.....	3
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	5
4. CONCLUSIONES	33
5. RECOMENDACIONES	34
6. LITERATURA CITADA.....	35
7. ANEXOS.....	36

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
---------	--------

1. Benchmarking de granola en San Salvador	13
2. Distribución de costos a la granola completa para calcular el valor DDP y el precio al consumidor final.	17
3. Presupuesto para impulsar las ventas de granola en el mercado salvadoreño	18
4. Demanda actual del mercado hondureño.....	20
5. Demanda anual hondureña y salvadoreña atendida por Saluvita.....	22
6. Producción mensual para cubrir la demanda hondureña y salvadoreña por parte de Saluvita.	22
7. Calendarización de producción de granola completa para cumplir con la demanda mensual hondureña y salvadoreña.....	22
8. Calendarización de producción de granola de fibra para cumplir con la demanda mensual hondureña y salvadoreña.....	23
9. Flujo de caja a cinco años en (USD)	26
10. Matriz de sensibilidad cantidad versus costo variable.	27
11. Matriz de sensibilidad precio versus costo variable.....	27

Figuras	Página
---------	--------

1. Principales mercados proveedores de productos a base de cereal obtenido por inflado o tostado importado por El Salvador.	5
2. Porcentaje de participación de los supermercados en el mercado salvadoreño.....	6
3. Granola preferida.....	7
4. Marcas preferidas por los consumidores	8
5. Factores que inciden en la compra de granola	9
6. Gustos y preferencias de la granola.....	9
7. Frecuencia de compra.....	10
8. Cantidad de granola que normalmente compra.....	10
9. Personas dispuestas a consumir granola en presentación de 5 libras.....	11
10. Lugares donde compran granola	11
11. Factores que inciden el no consumo de granola	11
12. Rango de edades de los consumidores de granola	12
13. Flujo de procesos de fábrica de alimentos integrales Saluvita	24

14. Actividades a desarrollar por fábrica Saluvita desde noviembre 2013 hasta marzo 2014.	29
15. Actividades a desarrollar por fábrica Saluvita desde abril hasta julio 2014.....	30
16. Actividades a desarrollar por fábrica Saluvita desde agosto hasta noviembre 2014. .	31
17. Actividades a desarrollar por fábrica Saluvita mes de diciembre.	32
18. Diagrama de Gantt y ruta crítica.	32

Anexos	Página
--------	--------

1. Benchmarking.	36
2. Encuesta formal.....	37
3. Entrevista a Gumarsal.....	39
4. Cotización de trámites de aduana.....	40

1. INTRODUCCIÓN

La empresa hondureña Saluvita, fue creada en 1998 por la señora Irma Vanegas, cuenta con cinco granola (completa, dietética, con fibra, especial, y mix), de las cuales tiene como misión a corto plazo exportar al mercado salvadoreño la granola completa y la granola con fibra.

Desde 1999 empezó a distribuir el producto por medio de las cadenas de supermercados ubicadas en Tegucigalpa, con la finalidad de convertirse en una empresa líder en la producción de granola, logrando hoy generar ingresos brutos de \$12,500.00 mensuales, provenientes de las ventas realizadas en el mercado hondureño. Actualmente lleva el producto en un camión propio hasta las bodegas de EYL, empresa que se encarga de distribuir los productos en los supermercados de Tegucigalpa y al puesto de venta de Zamorano.

Considerando que la empresa Saluvita desea expandir su nivel de producción, rentabilidad y adquirir conocimiento para exportar en el mediano plazo el producto al mercado europeo. Inició su proceso de patentar la marca en los países vecinos, de los cuales descartó el mercado nicaragüense y guatemalteco ya que en estos países existe la marca registrada por otras personas, por esta razón y la cercana posición geográfica, Saluvita está interesado en que se estudie el mercado salvadoreño con el fin de diseñar un plan de exportación que indique las distintas actividades que debe realizar la empresa para exportar su producto.

El Salvador está dividido en catorce departamentos agrupados en cuatro regiones: Región occidental (Ahuachapán, Santa Ana, Sonsonate); Región oriental (Usulután, San Miguel, Morazán, La Unión); Región central (La Libertad, Chalatenango, Cuscatlán, San Salvador); y Región Paracentral (La Paz, Cabañas, San Vicente).

En los últimos años el mercado salvadoreño ha incrementado su economía debido a las exportaciones extranjeras y a las remesas, convirtiéndose en la tercera economía de América Central y mantiene las puertas abiertas al libre comercio y a las inversiones. Sus principales ciudades aptas para la exportación e importación considerando como canal de distribución el medio acuático, son San Salvador, San Miguel, Santa Ana, y Sonsonate, ya que en estos lugares se encuentran los principales puertos del país, los cuales son: Puerto de Acajutla, Puerto de Cutuco, Puerto La Libertad, Puerto La Unión y Puerto El Triunfo (Exportaconsulting, 2010).

En San Salvador se encuentran concentradas las ocho cadenas de supermercado más grandes e importantes del país, además también se encuentran las distribuidoras que abarcan un amplio territorio nacional a través de sus canales de distribución. Los

resultados de esta investigación solo incluyen el análisis del estudio de mercado de San Salvador y únicamente aplican para la Empresa hondureña Saluvita, para las líneas de granola completa y con fibra en sus presentaciones de 1 libra.

Los objetivos de este estudio son:

- Diseñar un plan de exportación para la granola de una libra marca Saluvita que mejore la rentabilidad y posicionamiento de la empresa.
- Realizar un análisis del mercado salvadoreño para la exportación de granola marca Saluvita.
- Diseñar una estrategia de comercialización.
- Elaborar un plan de producción.
- Establecer un plan de acción para ejecutar el proyecto de exportación.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Análisis del mercado salvadoreño. Se utilizó investigación exploratoria y descriptiva para obtener información sobre los puntos de ventas que se encuentran en el mercado salvadoreño, se recopiló información de diversos organismos como, Embajada de El Salvador en Honduras, Secretaria de Industria y Comercio- Honduras; y se consultaron estudios como: Estudio sobre el sector de los supermercados en Honduras y el Salvador, y guía práctica de como exportar a Centroamérica y República Dominicana.

Se realizó un benchmarking en los principales supermercados de la ciudad de San Salvador para identificar los distintos actores involucrados en el mercado y los precios que manipula la competencia en este mercado.

Se utilizó un modelo bietápico que consistió en aplicar 30 encuestas piloto con la cual se determinó el tamaño de muestra para aplicar la encuesta formal. En la encuesta se incluyeron variables para caracterizar al consumidor de granola como gustos y preferencias, marca preferida, frecuencia de compra, características que definen la compra del producto, y supermercados donde adquieren la granola.

Para la determinación del tamaño de muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(p \cdot q \cdot t^2)}{e^2} \quad [1]$$

Dónde:

n= número de encuestas realizadas.

p= % de personas que compran granola.

q= % de personas que no compran granola.

t= nivel de confianza (95%=1.96 según tabla estadística T-student).

e= error muestral (5%).

Las encuestas finales se tomaron en los supermercados Selectos, Plaza Merliot, Colonia Merliot, Hospital Militar, Antiguo Cuscatlán y Mall Multiplaza. En el hospital militar se le tomó encuestas a los médicos, enfermeras (os) y personas residentes en San Salvador, los demás sitios se seleccionó personas de ambos géneros tomando en cuenta la clase media y alta, ya que este es el nicho de mercado que usualmente consume este tipo de producto. Se utilizó Microsoft Excel para tabular la información contenida en las encuestas.

Estrategia de comercialización. Se analizaron las cinco fuerzas de Porter (Rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de los nuevos competidores, poder de negociación con los clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores) con la finalidad de desarrollar una estrategia competitiva y diferencial que permita introducirse en la mente de los consumidores de granola y permanecer por largo tiempo en el nuevo mercado meta. Y se aplicó el modelo de las 5P's de Kotler (producto, precio, plaza, promoción y personal) para definir estrategias a partir de la información de mercado obtenida.

Se realizó las siguientes entrevistas a:

Se contactó Al Lic. Jorge Mayen gerente de desarrollo de marca de Disna S.A de CV, al Lic. Oscar Rene Muñoz director comercial de Diaco S.A de CV, y a la Ing. Alicia Rodriguez jefe de comercialización de Gumarsal como posibles distribuidores del producto granola de la fábrica Saluvita en el mercado salvadoreño.

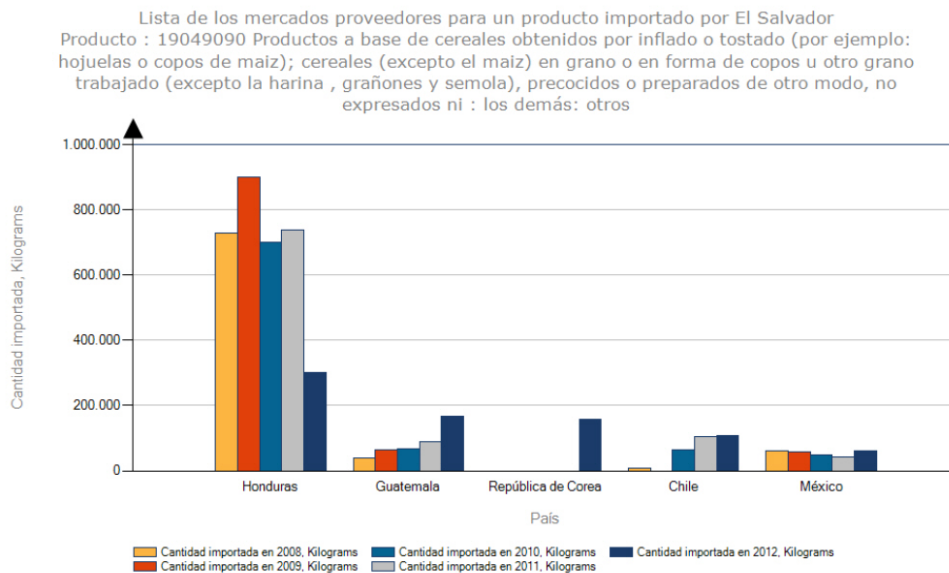
Se cotizó con Daniel Villeda ejecutivo de ventas de Alecargo el costo de aduana y transporte como medio de envío de la granola marca Saluvita saliendo de fábrica Saluvita ubicada en Tegucigalpa, Honduras hasta San Salvador en las bodegas de Gumarsal.

Plan de producción. Se utilizó el modelo de balanceo de programación de líneas de producción en planta de ingeniería Industrial para realizar el balanceo de línea, y el esquema de planes de inversión en el que se corrigió y analizó el flujo de proceso para identificar los costos operativos y las inversiones necesarias para realizar el proyecto; con la utilización de GATOF (complemento de Excel para la preparación de análisis de sensibilidad, elaborado por la carrera de Agronegocio de Zamorano) se plantearon y analizaron dos escenarios de rentabilidad de la inversión; se realizó un análisis de ciertos aspectos legales en relación al desarrollo del proyecto de exportación por parte de Saluvita.

Plan de acción. Se utilizó MS Project para determinar las actividades que la fábrica deberá realizar para ejecutar el plan de exportación, indicando para cada caso las fechas o tiempo requerido, el responsable y los recursos necesarios. Además se determinó la ruta crítica del plan de acción.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis del mercado salvadoreño. Los principales proveedores del producto 19049090 en la que incluye la granola importado por el Salvador se detallan en la figura 1.



Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Figura 1. Principales mercados proveedores de productos a base de cereal obtenido por inflado o tostado importado por El Salvador.

La figura 1 tomada de la información contenida en trade map muestra la cantidad importada desde el 2008 hasta el 2012 de los principales mercados proveedores del grupo de cereales donde se encuentra incluida la granola, nos da una idea de donde provienen las importaciones de este producto, sin embargo no hay dato exacto de la cantidad de granola que se importa de cada uno de estos países, aunque en la figura 1 se identifica a Honduras como el principal proveedor, pero en el benchmarking no se identificó granola proveniente de Honduras pero sí de Guatemala, y México

Supermercados en el mercado salvadoreño. El mercado de distribución al por menor de productos alimenticios en San Salvador tiene como actores principales a varias cadenas de supermercados, que son los más recomendados para distribuir productos que vengan de otros países, dentro de los que se puede mencionar a ocho de los más importantes los

cuales son: Selectos, Selectos Market, propiedad de Calleja S.A la cual cuenta con 84 tiendas de las cuales 38 tiendas se encuentran en San Salvador; Hiper Paiz, Despensa de Don Juan, y Despensa Familiar, propiedad de Walmart Store las que hacen un total de 77 tiendas; Hiper Europa y Supermercado Europa, propiedad de Saca Group cuenta con 5 tiendas; y 2 tiendas de PriceSmart propiedad de Joint Venture USA/Salvadorian Business. (Comisión para la Defensa y promoción de la competencia, 2012).

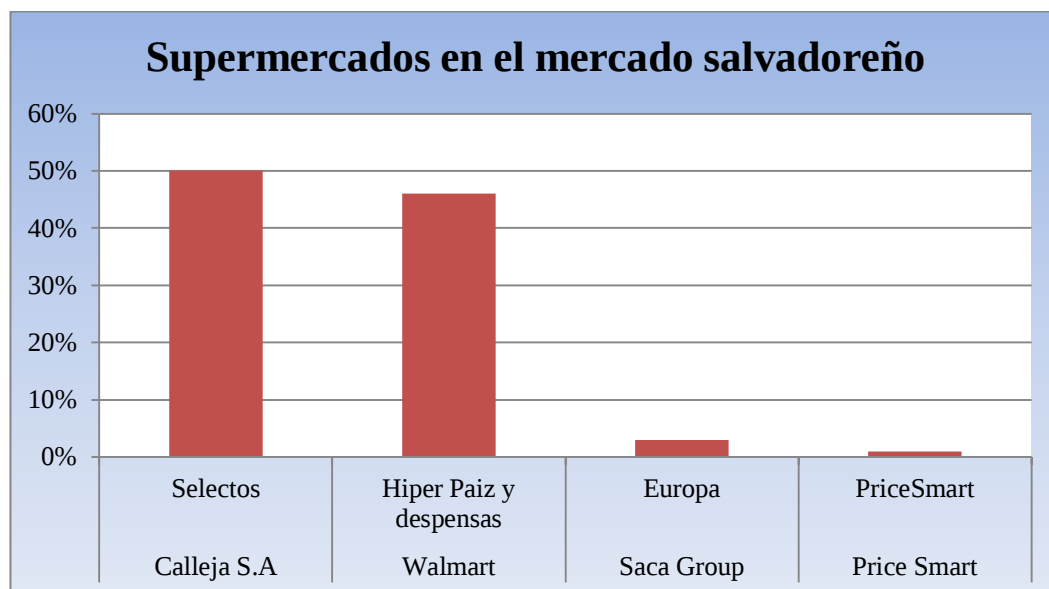


Figura 2. Porcentaje de participación de los supermercados en el mercado salvadoreño.
Fuente: Comisión para la Despensa y promoción de la competencia, 2012.

Las cuatro cadenas de supermercados descritas en la gráfica anterior son encontradas en San Salvador y son recomendadas para ingresar nuevos productos ya que estos locales están diseñados para facilitarle al cliente la visibilidad y la selección del producto que necesite, además de ser lugares visitados por clase media y alta.

Tamaño de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó 30 encuestas pilotos en los sitios descritos en la metodología, de lo cual obtuvimos los siguientes resultados:

p = 57%
q = 43%
t = 95% = 1.96
e = 5%

Donde p representa el porcentaje de personas que compran granola y q el porcentaje de personas que no compran granola. Aplicando la formula $n = \frac{(p \cdot q \cdot t^2)}{e^2}$ se obtuvo el número de encuestas formales el cual es de 376 encuestas, las cuales se aplicó en

supermercados Selectos el 26%, en plaza Merliot el 27%, en Colonia Merliot el 4%, en el Hospital militar el 8%, en Antiguo Cuscatlán el 7%, y en Mall Multiplaza el 28% aplicados a personas de clase media a alta.

Perfil del consumidor salvadoreño. Se analizaron los resultados obtenidos de la encuesta formal, los cuales muestran las características del mercado y las preferencias del consumidor.

1. ¿Consume usted granola?

De las personas encuestadas el 66% contestaron que si consumen granola y el 34% no consume por desconocimiento y porque no les gusta este producto. Aunque 2/3 de los encuestados consumen granola la frecuencia y cantidad de compra no es significativa ya que la mayoría compra un solo paquete igual o menor a una libra.

2. ¿Qué granola consume usted?

De las personas encuestadas que contestaron que si consumían granola el 68% consume granola en barra y el 32% consume granola granulada.

Las siguientes preguntas son respuestas de los consumidores de granola granulada:

3. ¿Cuál es su granola preferida?

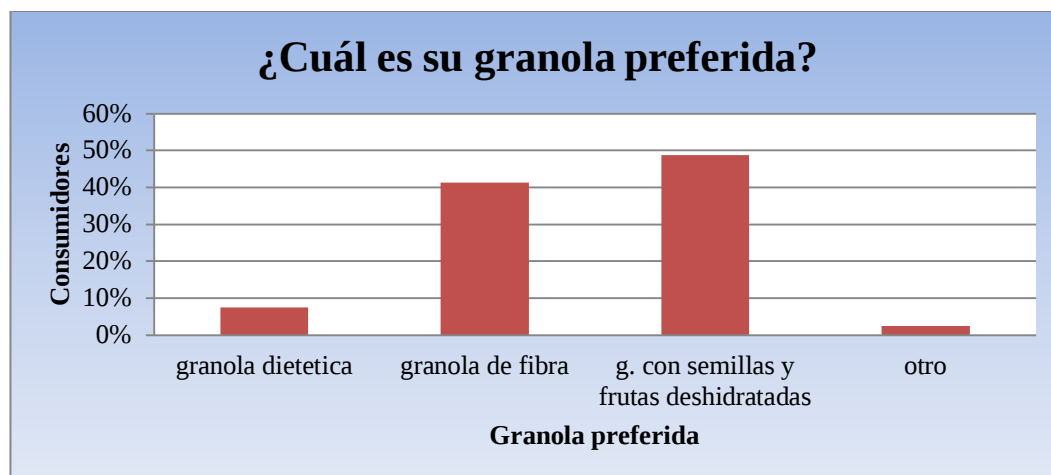


Figura 3. Granola preferida.

En la figura 3 se observa que el 49% de los consumidores que fueron encuestados prefieren la granola con semillas y frutas deshidratadas y el 41% prefieren la granola con fibra, los demás consumidores se inclinaron por el consumo de granola dietética y la minoría prefieren otra granola por ejemplo granola con chispas de yogurt y sabor a miel.

4. ¿Cuál de las siguientes marcas de granola consume usted con mayor frecuencia?

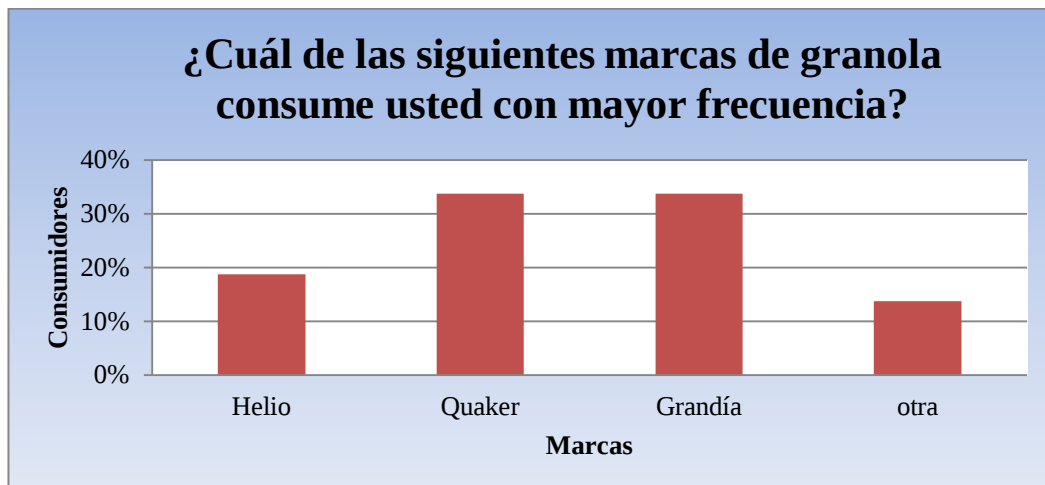


Figura 4. Marcas preferidas por los consumidores

En la figura 4 se observa que la marca Quaker y Grandía mantienen similitud en el porcentaje de los consumidores que las prefieren cada una con un 34% de los encuestados, seguida de Helio con el 19% y el 14% corresponde a marcas como Bazzini, Shaws, y Soyola.

5. De las siguientes opciones ¿Cuál considera usted que es el factor que más influye en su decisión de comprar granola?

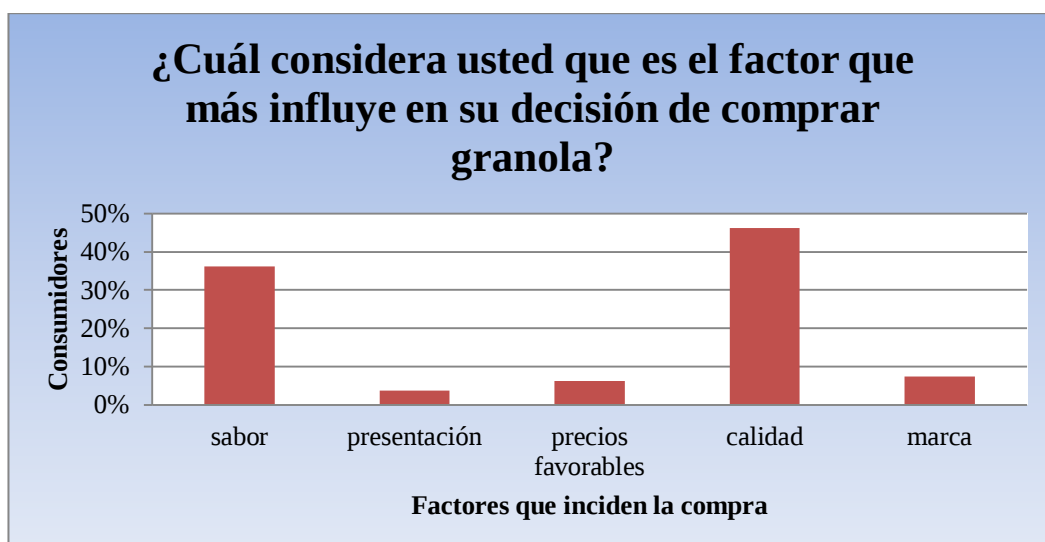


Figura 5. Factores que inciden en la compra de granola

En la figura 5 se puede observar que el 46% de los consumidores se fijan en la calidad del producto y el 36% en el sabor del producto y en su minoría buscan precios, marcas y presentación.

6. ¿Qué es lo que más le gusta de la granola que consume?

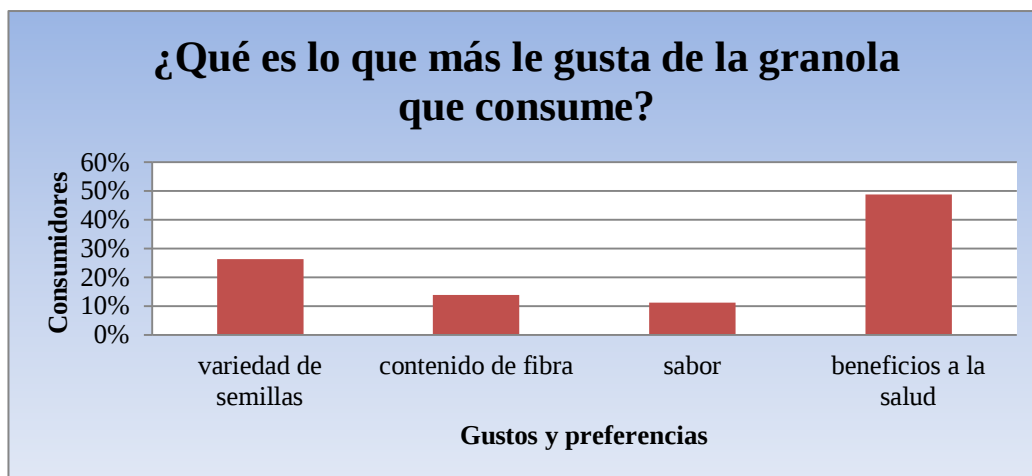


Figura 6. Gustos y preferencias de la granola.

En la figura 6 se observa que el 49% de los consumidores de granola la consumen por los beneficios a la salud que tiene este producto, seguido del 26% de los consumidores que buscan variedad de semillas, el 14% la consumen por el contenido de fibra y el 11% la consumen porque les agrada el sabor.

7. ¿Con que frecuencia compra granola?

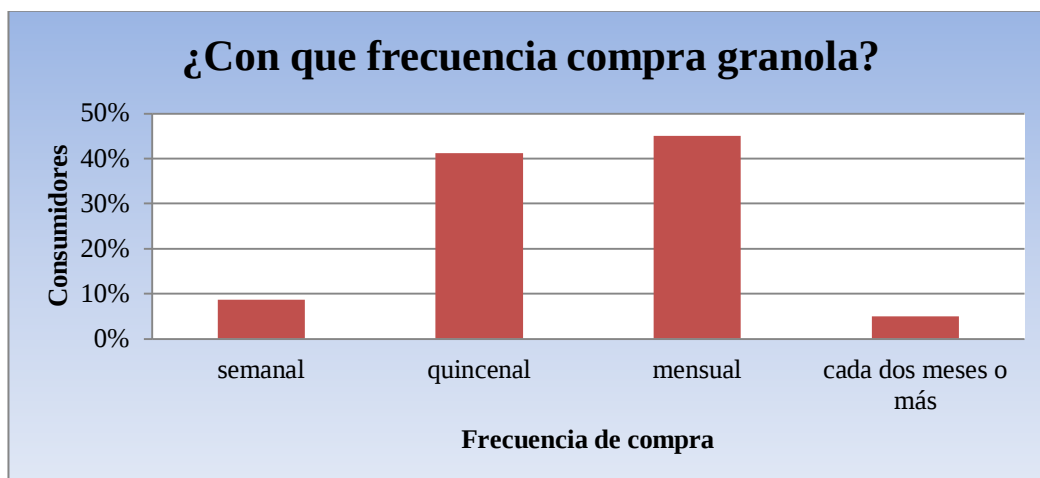


Figura 7. Frecuencia de compra

En la figura 7 se puede observar que el 45% de los consumidores de granola compran mensualmente, el 41% compra quincenalmente, el 9% semanal y el 5% compra a más de un mes.

8. ¿Cuál es la cantidad que normalmente compra de granola?

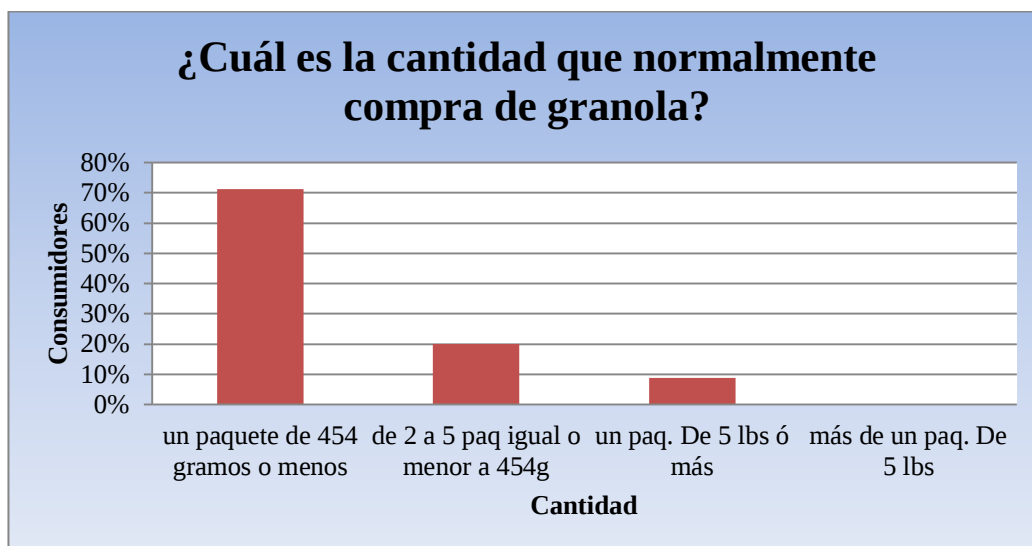


Figura 8. Cantidad de granola que normalmente compra.

En la figura 8 se observa que el 71% de los consumidores de granola prefieren comprar granola en paquete de 454 gramos o menos, el 20% compra de 2 a 5 paquetes con el peso mencionado anteriormente, y un 9% se inclinan por comprar granola en presentación de 5 libras o más.

9. ¿Compraría granola en presentación de cinco libras?

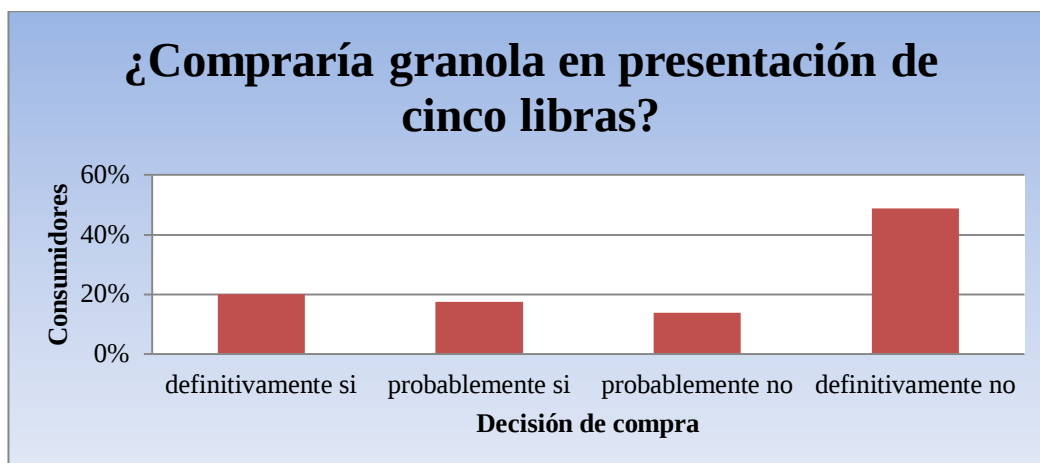


Figura 9. Personas dispuestas a consumir granola en presentación de 5 libras.

En la figura 9 se observa que solo el 20% de los consumidores de granola definitivamente comprarían granola en presentación de 5 libras, el 18% probablemente comprarían, el 14% probablemente no la comprarían y el 49% definitivamente no la comprarían.

10. ¿En qué lugar compra la granola?

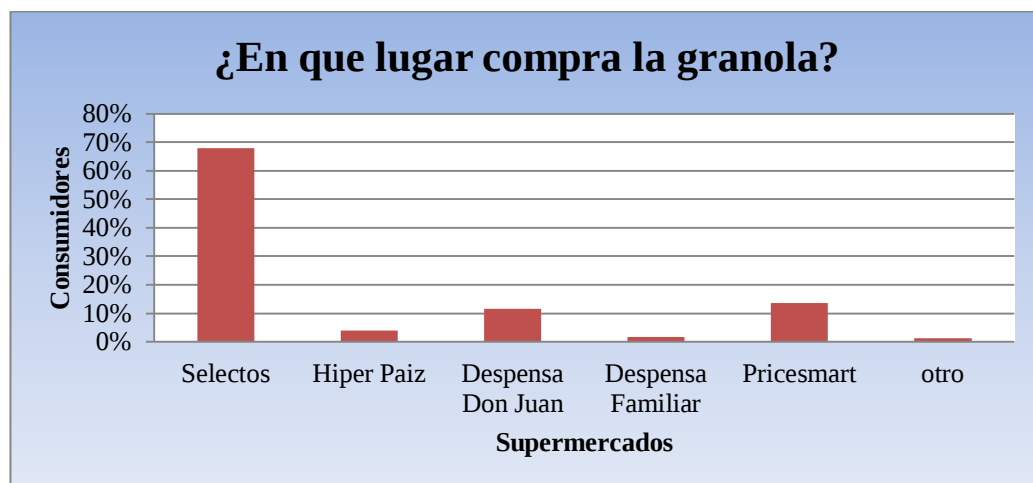


Figura 10. Lugares donde compran granola

En la figura 10 se observa que el 68% de los encuestados compran la granola en Selectos, el 14% compra en Pricesmart, el 12% compra en Despensa Don Juan y la minoría respondió que compran en Despensa Familiar y otras tiendas.

11. ¿Por qué no consume granola?

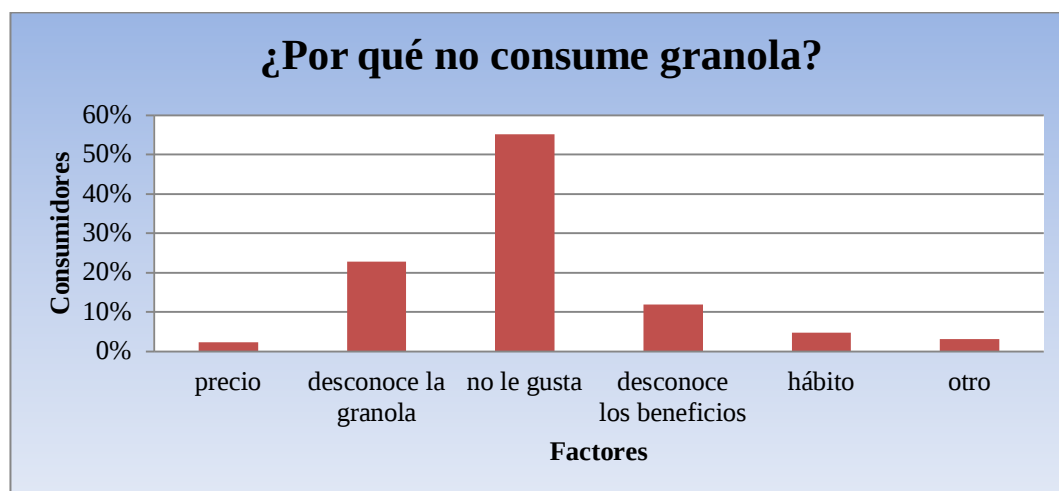


Figura 11. Factores que inciden el no consumo de granola

En la figura 11 se observa que el 55% de las personas que no consumen granola no les gusta, el 23% desconocen la granola, el 12% porque no conocen los beneficios y en su minoría se fijan en precio, hábito u otro factor.

12. ¿Edad?

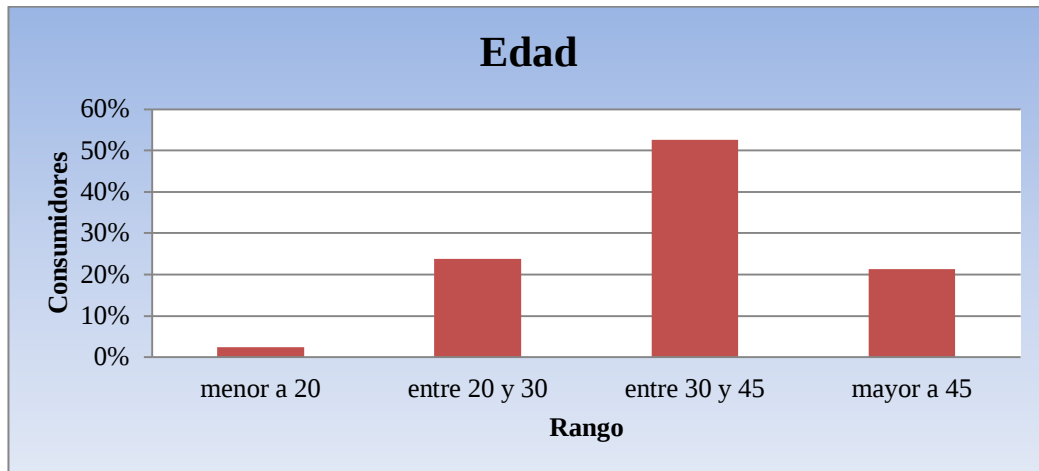


Figura 12. Rango de edades de los consumidores de granola

En la figura 12 se observa que el 53% de los consumidores se encuentran en un rango de edad de 30 a 45 años, el 24% son personas entre 20 y 30 años, el 21% son personas mayores a 45 años, y el 3% son personas menores de 20 años.

13. Género

De las personas encuestadas que consumen granola el 80% corresponde al género femenino y solo el 20% al género masculino. Por lo que se puede inferir que las mujeres que consumen granola lo hacen para mantenerse saludables y conservar la figura.

Benchmarking. Se realizó un benchmarking en los supermercados Selectos, Hiper paiz, y despensas por ser los lugares con mayor participación en el mercado salvadoreño.

Cuadro 1. Benchmarking de granola en San Salvador

Marca	Presentación	Peso	Precio al consumidor final en \$	Precio por libra en \$
Helio	Granulada	454 gramos	2.44	2.44
Gran Día	Granulada	435 gramos	2.65	2.77
Quaker	Granulada	360 gramos	3.23	4.07
Kellogg's	Barra	20.28 oz	14.15	11.16
Bazzini	Granulada	454 gramos	1.97	1.97
Quaker	Granulada	1,978 gramos	11.39	2.61
Granvita	granulada	350 gramos	3.02	3.92
Nature Valley	Barra	612 gramos	11.49	8.52

Las marcas de granola descritas en el cuadro 1 son los principales competidores existentes en el mercado salvadoreño para Fábrica Saluvita, los cuales se deben considerar al momento de decidir introducirse en esta plaza. Al inferir el precio para una libra de granola Quaker de 360 gramos y de 1,978 gramos se nota una diferencia significativa debido a que este último se encuentra en Price Smart lugar donde se encuentra producto en grandes cantidades a menor precio.

Entre las principales marcas encontradas en los principales supermercados de San Salvador se describe:

Quaker: Esta empresa tiene 130 años de experiencia de ofrecer productos de avena, sanos, nutritivos, y de calidad. Tras su trayectoria en el mercado se ha posicionado en la mente de los consumidores por su producto de avena, hoy distribuye a nivel de supermercados avena, cereales, galletas, granola granulada y en barra.

Helio: Empresa guatemalteca creada en 1976, ofrece diversidad de productos enfocándose en ofrecer calidad y productos saludables para los clientes, en San Salvador se encuentra presente la presentación de granola de 454 gramos en diversidad de sabores. El 6% de las personas que respondieron que si consumían granola consumen la marca Helio.



Granola Gran Día: Producto guatemalteco creado por Central de Alimentos S.A enfocado en ofrecer un producto sano y de alta calidad alimenticia. En San Salvador se encuentra granola de esta marca en presentaciones de 400 y 435 gramos ambas con el mismo precio al consumidor final, que según las encuestas formales que se aplicaron en San Salvador es consumida por el 11% de los encuestados que consumen granola.



Gran Vita: Producto Mexicano se ha enfocado en satisfacer las necesidades nutricionales de las personas que deciden consumir los productos de esta marca. La misma fue encontrada en Selectos de San Salvador pero no fue mencionada por los encuestados que consumían granola.



Estrategia de comercialización. Se analizó el marco conceptual de Porter y las 5 P's de Kotler para diseñar una estrategia de comercialización para Fábrica Saluvita.

Análisis sectorial de las cinco fuerzas de Porter.

Rivalidad entre competidores existentes: En el mercado de San Salvador existen marcas como Quaker y Grandía quienes según la encuesta formal aplicada en San Salvador cada una mantiene un 34% de los consumidores de granola granulada tal como la ofrece Saluvita, también se encuentra Helio que están iniciando el proceso de posicionamiento en el mercado salvadoreño. Los resultados de la encuesta muestran que hay una gran concentración de este sector, por lo que se puede suponer que hay baja rivalidad, lo cual disminuye las posibilidades de competencia, a menos que se implemente alguna estrategia diferenciadora que distinga la marca Saluvita de aquellas que están predominando en el mercado.

Amenaza de nuevos competidores: Se analizaron los seis factores básicos considerados como barreras de ingreso.

Economías de escala: No se conoce si los competidores dentro de la industria tengan capacidad ociosa en sus plantas de proceso para aumentar producción sin incurrir en inversiones, pero si la tuvieran, no sería una barrera de ingreso para Saluvita, ya que la

empresa ya tiene una inversión inicial hecha en planta, además que tiene una capacidad ociosa de 55.5%. Esto sería más bien una ventaja para Saluvita, ya que con esa capacidad ociosa puede implementar economías de escala en su planta.

Diferenciación del producto: En el mercado salvadoreño el 32% de los encuestados que consumen granola la prefieren granulada, tal como la ofrece Saluvita, existen tres marcas que son preferidas por los consumidores (Helio, Quaker y Grandía) las cuales considerando la encuesta formal mantienen el 19% , 34% y 34% respectivamente de los consumidores de granola granulada, lo que indica que no existe una lealtad por una de estas marcas en particular, por lo que se puede decir que esto no sería una barrera fuerte de entrada para Saluvita, aunque si es importante indicar que solo tres marcas tienen el 87% del mercado, lo cual indica que el mismo está muy concentrado.

Requisitos de capital: Para un nuevo competidor, ingresar a este mercado de granola, no implica una mayor inversión inicial, ya que el proceso de producción y tecnología requerida es sencilla. Para Saluvita lo sería mucho menos, porque ya tiene la inversión de la planta, es decir no necesita de una nueva inversión para la producción de granola. Sin embargo para entrar al mercado salvadoreño se necesita de capital de trabajo para cubrir todos los costos para que llegue el producto al nuevo mercado y Saluvita actualmente no tiene el capital suficiente para cubrir estos costos, por lo que se necesitaría de un préstamo, lo que podría ser una leve barrera de ingreso para ella y para cualquier otra empresa que quiera ingresar a este sector.

Costos cambiantes: Para ingresar a este mercado fábrica Saluvita continuará con el mismo proveedor ya que por el momento cuenta con capacidad para suplir a Saluvita siempre y cuando se les notifique con un mes de anterioridad la frecuencia y cantidad que vaya a requerir. Aunque en caso de que tenga que cambiar al proveedor, le resultaría costoso ya que no se tiene otro contacto de distribución de avena lo que implicaría en aplicar tiempo en su búsqueda y retrasaría el proceso de producción y entrega.

Acceso a canales de distribución y desventajas en costos independientes a la empresa: Considerando que la empresa como estrategia de entrada utilizará un distribuidor con experiencia y que maneja los distintos canales de distribución este punto no implica una barrera.

Políticas gubernamentales: Existe el acuerdo de libre comercio de países centroamericanos en el cual no existen barreras de ingresos para la granola al mercado salvadoreño.

Considerando estos seis factores básicos se puede decir que las barreras de ingreso para que Saluvita entre a este mercado son relativamente bajas.

Poder de negociación con los clientes: Se contactó a tres empresas: DISNA S.A mantiene exclusividad con Quaker, DIACO S.A por ahora no manejan esta línea de productos y Gumarsal la cual se interesó por el producto siempre que le genere el 15% de utilidad, se les entregue a un precio competitivo en el mercado, y que se destine un

presupuesto para incentivar las ventas del producto en los canales de distribución, con estas condiciones estarían dispuestos a recibir 150 cajas de 48 unidades de una libra en un primer pedido. Estos clientes potenciales pueden escoger entre una gran variedad de proveedores de este tipo de producto dentro del mercado salvadoreño, como revela la encuesta que se discutirá en un capítulo posterior de este documento.

Considerando los puntos anteriores y que Saluvita es una marca nueva en el mercado salvadoreño y además el producto ofrecido no es diferenciado, se puede decir que el volumen de compra que Gumarsal recibiría es considerado alto ya que los ingresos recibidos cubrirían los costos, permitiendo a Saluvita generar ganancias desde el primer año. Tomando en cuenta estas variables se puede decir que el poder de negociación de Saluvita con los compradores es bajo.

Amenaza de productos sustitutos: Según la Ing. Paola Carrillo (2013), para la granola existirían productos sustitutos dependiendo la utilización de este bien por los consumidores de granola ya que si es utilizada como desayuno todos los cereales con fibra y la avena son sustitutos. Si es utilizado como snack las barras de cereal, granos enteros, y cereales con alto contenido de fibra también serían sustitutos.

Poder de negociación con los proveedores: Los proveedores de avena se encuentran concentrados en Guatemala y los Estados Unidos, siendo Guatemala el país del que Saluvita importa este producto, así como lo hacen también Grandía, Helio y Quaker. La avena para Saluvita es el recurso principal para la producción de granola, cambiarlo en caso de que exista sustituto implicaría realizar cambios en las formulaciones y podría afectar la percepción del cliente hacia el producto, además de representar altos costos para la empresa. Otro bien necesario para la elaboración de este producto son ajonjolí y miel de panela que se producen en Honduras y se encuentran en Tegucigalpa, San Pedro Sula y Choluteca, por lo que cambiar de proveedores no resulta costoso para la empresa. Por lo que el poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que el cambiar de proveedor de avena (principal materia prima de la granola) es costosa y podría afectar la calidad del producto.

Análisis de las 5 P's de Kotler.

Producto: Granola Saluvita es considerada un alimento 100% natural, energético y saludable por su contenido de fibra, vitaminas, carbohidratos, proteínas, antioxidantes y minerales. Diferenciado de muchas marcas incluidas y descritas en el benchmarking por ser un producto con un toque artesanal, endulzado con miel de panela elaborado bajo estándares de calidad y procesos de inocuidad como BPM (buenas prácticas de manufactura). Se ofrecerá en presentación de una libra en el mercado de San Salvador, ya que la encuesta reveló esta preferencia por parte del consumidor. Asimismo, se ofrecerá en cantidades iguales el tipo de granola con fibra y la completa (mezclada con semillas y otros ingredientes), ya que la misma encuesta citada indica que no hay diferencias significativas entre las preferencias del consumidor por ambos tipos de granola.

Precio: Para analizar el precio de venta al consumidor de granola marca Saluvita en el mercado de San Salvador tomamos como precio techo la granola Gran día la cual mantiene presentaciones de 400 gramos y de 435 gramos, por lo que se estimó el precio por libra el cual es de \$2.77, esto se realizó para compararlo con el precio de Saluvita. Se tomó el precio de Gran día de referencia y no el precio de Quaker ya que el precio de Gran día estimado a una libra es menor a pesar de que los resultados de la encuesta formal indican que ambos mantienen un 34% de consumidores que la prefieren.

Cuadro 2. Distribución de costos a la granola completa para calcular el valor DDP y el precio al consumidor final.

Descripción	Granola completa			Granola de fibra		
	Valor por libra (\$)	Valor caja de unidades una libra (\$)	por 48 de (\$)	Valor por libra (\$)	Valor por caja de 48 unidades de una libra (\$)	Valor por contenedor 7200 libras(\$)
Costo de producción en planta	1.10	52.80		1.05	50.40	7,740.00
Costos por flete terrestre						
Tegucigalpa – San Salvador	0.12	5.67		0.12	5.67	850.00
Gastos en tramites de aduana	0.05	2.57		0.05	2.57	385.00
Seguro	0.05	2.33		0.05	2.33	350.00
Precio de caja capacidad 48 unidades de una libra	0.02	1.15		0.02	1.15	172.50
Total de costos	1.34	64.52		1.29	62.12	9,497.50
Margen de Saluvita (23%)	0.31	14.84		0.30	21.74	3,324.13
Valor DDP	1.65	79.36		1.59	83.86	12,821.63
Precio con margen						
Distribuidora (15%)	1.90	91.26		1.83	96.44	14,744.87
Precio con margen del Supermercado (25%)	2.38	114.07		2.29	120.55	18,431.09
Precio al consumidor con IVA (13%)	2.69	128.90		2.59	136.22	20,827.13

El costo de producir en fábrica una libra de granola completa y de fibra, considerada en este estudio fue aportado por la Lic. Irma Banegas gerente de la fábrica ya que la formulación no fue proporcionada por confidencialidad, así que solo se obtuvo el dato en bruto de lo que cuesta producir una libra.

El precio calculado para venta en supermercados de granola completa y de fibra es de \$2.69 y \$2.59, los cuales le permiten ganar el 23% a Fábrica Saluvita, el 15% pedido por Gumarsal, y un margen del 25% a los supermercados. Estos precios comparados con el precio (\$2.77/libra) que mantiene en los supermercados granola marca Grandía son inferiores.

Promoción: Para dar a conocer la marca e incentivar las ventas del producto se debe contar con un presupuesto que permita hacer exhibiciones y degustaciones en el punto de venta, contar con productos de merchandising de introducción que vayan posicionando la marca Saluvita en el mercado salvadoreño.

Cuadro 3. Presupuesto para impulsar las ventas de granola en el mercado salvadoreño

Promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto para degustar	3,244.80	3,244.80	3,244.80	3,244.80	3,244.80
Material de degustación	3,305.47	804.33	804.33	804.33	804.33
Mesitas de degustación con diseño	800.00	-	-	-	-
Productos de merchandising	250.00	-	-	-	-
Material POP	50.00	-	-	-	-
Total	7,650.27	4,049.13	4,049.13	4,049.13	4,049.13

- no es necesario

Se realizará un presupuesto para el primer año de \$7,650.27 que involucra degustaciones dos veces por semana en cuatro puntos de venta, se invertirá en material POP, dos mesas con diseño llamativo que de a conocer la marca Saluvita en este nuevo mercado, y productos de merchandising como tasas que tengan la marca de Saluvita. Para el año dos hasta el año cinco se incluirá \$4,049.13 en el presupuesto ya que considerando la vida útil de las mesas y material POP no sería necesario invertir nuevamente en estos artículos.

Se tomó en cuenta este tipo de promoción ya que se tiene contacto directo con el cliente, la cual favorece la relación de Saluvita con los clientes por medio de respuestas rápidas en base al beneficio a la salud que tiene la granola marca Saluvita. Se ofrecerá un nivel de servicio estratégico y personalizado lo cual le permitirá a la marca darse a conocer e incrementar las ventas en este mercado.

Plaza: En El Salvador las pocas empresas que importan productos para vender al detalle mantienen una amplia gama de productos, enfocando el tiempo y recursos en promocionar las marcas reconocidas, y a las marcas nuevas o menos reconocidas no se les dedica el tiempo ni los insumos necesarios para incentivar las ventas, no obstante nunca dejan de ser profesionales y dedicados con el portafolio de productos que manejan. Desde un inicio se consideró que Saluvita no podría encargarse de la distribución directa del producto en este mercado, ya que la inversión en abrir una oficina en San Salvador sería altísima.

Tomando en cuenta lo anterior se contactaron las siguientes empresas que serían posibles distribuidores de la granola en el mercado salvadoreño:

Lic. Jorge Mayen, gerente de desarrollo de marca de Disna S.A de CV, no le interesó la granola ya que actualmente distribuye Quaker con la cual tiene contrato de exclusividad, pero si estuvo interesado en agregar al portafolio otros nuevos productos de la marca Saluvita.

Lic. Oscar Rene Muñoz, director comercial de Diaco S.A de CV, actualmente no maneja la línea de producto donde se ubicaría la granola sin embargo no cerró las puertas para adquirir esta línea en un futuro cercano.

Ing. Alicia Rodriguez, jefe de comercialización de Gumarsal, mostro interés en agregar al portafolio el producto de granola marca Saluvita en presentación de una libra en el empaque de ziplok siempre que les genere el 15% de margen, que el producto tenga un precio competitivo en el mercado, que sea entregado DDP (puesto en las puertas de la bodega de la distribuidora en San Salvador), estaría interesado en recibir un primer pedido de 150 cajas en presentación de una libra correspondientes a 7,200 libras

Valorando la información de las tres empresas descritas anteriormente se decidió considerar a Gumarsal como empresa distribuidora del producto de Saluvita ya que esta empresa cuenta con cuatro canales de distribución los cuales son: autoventa, mayoreo, preventa y supermercados como Selectos, Walmart, Despensas, además tienen la capacidad de cubrir con todo el territorio salvadoreño y le brindan el tiempo necesario para incrementar las ventas de productos nuevos en el portafolio. Se debe dejar claro que Fábrica Saluvita debe asumir el costo de transporte e internalización del producto en El Salvador hasta el momento en que el producto es entregado en las puertas de la bodega de Gumarsal.

La frecuencia de entrega del producto a Gumarsal se infirió tomando en cuenta la frecuencia de compra que generó de resultado la encuesta formal la cual sería de entregar el producto mensualmente en las bodegas de la distribuidora.

Personal: Para impulsar las ventas de granola marca Saluvita en el mercado de El Salvador se requiere contratar a dos impulsadoras que realicen degustaciones, impulso del producto, lograr la prueba del producto, supervisión de que el producto se encuentre visible en góndolas, realizar pedidos con anticipación, las cuales ganarían el salario mínimo de San Salvador el cual es de \$233. 10 mensual.

Se considerará \$1,000.00 en viáticos para capacitar a las impulsadoras en el primer año, las cuales serán impartidas dos veces al año. Además se les daría un 5% de incentivo sobre el precio de venta por cada unidad vendida.

Es importante considerar que el presupuesto para contratar a las impulsadoras, para incentivos y promociones será entregado a Gumarsal en tres partidas anuales ya que ellos se encargarán de contratar a las impulsadoras, supervisar que cumplan con la realización del trabajo indicado en el contrato y establecer los días de degustaciones. La primera partida deberá entregarse con un mes de anticipación a la primera exportación esto para facilitarle a Gumarsal el contratar a las impulsadoras, brindarles capacitación y organizar las primeras degustaciones.

Plan de producción. Para realizar el plan de producción de la nueva demanda y calcular la capacidad ociosa de la planta se analizó la demanda actual del mercado hondureño, dato tomado de los registros que lleva la empresa y la entrevista realizada a la Lic. Irma Banegas gerente de Fábrica Saluvita.

Cuadro 4. Demanda actual del mercado hondureño.

Producto	Producción Semanal (libras)	Producción mensual (libras)
Granola completa	3,150	12,600
Granola con fibra	1,950	7,800
Granola dietética	1,595	6,380
Granola Mix	125	500
Granola especial	125	500
Total	6,945	27,780

Fuente: Irma Banegas, gerente general de fábrica Saluvita (2013).

Capacidad ociosa: Saluvita cuenta con dos hornos con una capacidad instalada de 100 y 200 libras los cuales son utilizados para producir las cinco diferentes granola que procesa Saluvita, trabajando un turno de ocho horas diarias y utilizando los dos hornos ha alcanzado producir doce tandas.

Datos para calcular la capacidad de la planta:

Producción actual: 27,780 lbs/mes

Demanda Salvadoreña: 7,200 libras/mes

Capacidad de diseño: 300lbs/tanda

Capacidad de diseño = $(26 \times 8) \times (300) = 62,400$ libras

$$\begin{aligned}\text{Utilización} &= \text{Producción actual/capacidad de diseño} \\ &= 27,780/62,400 \\ &= 44.5\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Utilización} &= \text{Producción de la demanda salvadoreña/capacidad de diseño} \\ &= 7,200/62,400 \\ &= 11.5\%\end{aligned}$$

La planta para cubrir con la demanda hondureña sólo utiliza el 44.5% de la capacidad de diseño que mantiene, lo cual es un indicador de que existe capacidad ociosa de planta, y se puede cubrir sin problemas la nueva demanda del mercado salvadoreño ya que sólo utilizaría el 11.5% de la capacidad instalada y sumando la producción para cubrir ambas demandas se utilizaría el 56% lo cual representa a utilizar sólo el horno de 200 libras de la capacidad instalada y aún mantiene capacidad ociosa en este horno.

Disponibilidad de materia prima y mano de obra para la nueva demanda. Para suplir la nueva demanda Saluvita requiere comprar el 25% adicional de materia prima, la cual considerando la capacidad del proveedor Industrias Unidas según la Lic. Marielo Arévalo, asistente del área de ventas, puede ser cubierta sin dificultad ya que tienen capacidad de proveerles inmediatamente hasta un 60% adicional a la compra actual. Industrias Unidas podría satisfacer una mayor demanda por parte de Saluvita con una frecuencia mensual ya que cuentan con capacidad de procesamiento disponible siempre y cuando el pedido sea realizado con un mes de anticipación. En cuanto a los demás proveedores de materia prima, existe apertura de estos a captar una mayor demanda de Saluvita, ya que cuentan siempre con producto disponible, estos proveedores no tienen como único cliente a Saluvita, y no tienen contrato con ninguno, por lo que ellos venden a quien llegue a comprarles con frecuencia. En relación a la mano de obra considerando que la fábrica no está produciendo a máxima capacidad esta nueva demanda podría ser cubierta sin problemas con el personal y maquinaria actual, sin embargo se determinó que esta fábrica se encuentra ubicada en una zona donde la mano de obra es barata y demandada, además cuenta con una lista de personas que han llegado a la fábrica solicitando empleo, también cuenta con el directorio de las agencias de empleo que muy frecuentemente les llaman para preguntar por vacantes.

Balanceo de líneas en piso de producción. Considerando las cantidades demandas y programación de entregas, se calendarizó las tandas necesarias a realizar por la fábrica Saluvita para procesar granola completa y de fibra. Tomando en cuenta la capacidad ociosa de los hornos se calculó la cantidad a procesar de ambos ítems.

Cuadro 5. Demanda anual hondureña y salvadoreña atendida por Saluvita.

Producto	Demanda hondureña	Demanda salvadoreña	Demanda total
Granola completa	151,200	43,200	194,400
Granola de fibra	93,600	43,200	136,800

Cuadro 6. Producción mensual para cubrir la demanda hondureña y salvadoreña por parte de Saluvita.

Producto	Horno cap. (200 lbs) Tandas/mes	Horno cap. (200 lbs) Libras/ tanda	Horno cap. (100 lbs) tandas /mes	Horno cap. (100 lbs) Libras/ tanda	Oferta anual
Granola completa	60	180	60	90	194,400
Granola de fibra	40	190	40	95	136,800

Las tandas descritas en el cuadro 6 se calcularon tomando en cuenta la utilización de ambos hornos, las cuales considerando la capacidad ociosa de la planta no implicaría problemas con la producción de las otras granola.

Cuadro 7. Calendarización de producción de granola completa para cumplir con la demanda mensual hondureña y salvadoreña.

Fecha de producción	Cantidad procesada (lbs)
31/12/2013	1,620
2/01/2014	1,620
8/01/2014	1,620
9/01/2014	1,620
15/01/2014	1,620
16/01/2014	1,620
22/01/2014	1,620
23/01/2014	1,620
26/01/2014	1,620
27/01/2014	1,620
Total demanda mensual	16,200

Para cubrir con la demanda de granola completa de ambos mercados sin afectar la producción de los demás ítems se calendarizó este procesamiento dos días por semana

tomando en cuenta que la planta aun con la nueva demanda, seguiría teniendo una capacidad ociosa del 44%.

Cuadro 8. Calendarización de producción de granola de fibra para cumplir con la demanda mensual hondureña y salvadoreña.

Fecha de producción	Cantidad procesada (lbs)
30/12/2013	1,628
5/01/2014	1,628
6/01/2014	1,628
12/01/2014	1,628
13/01/2014	1,628
19/01/2014	1,628
20/01/2014	1,632
Total demanda mensual	11,400

La demanda de granola de fibra de ambos mercados puede ser cubierta produciéndola siete días por mes sin intervenir en la producción de las otras tres granola.

Flujo de proceso para la elaboración de granola completa y de fibra marca Saluvita. Siendo su elaboración similar y utilizando los mismos procesos de producción, se elaboró un mismo flujo de proceso para los dos productos, lo cual ayudó a identificar los costos operativos y las inversiones necesarias para realizar el proyecto de exportación de granola de fibra y completa.

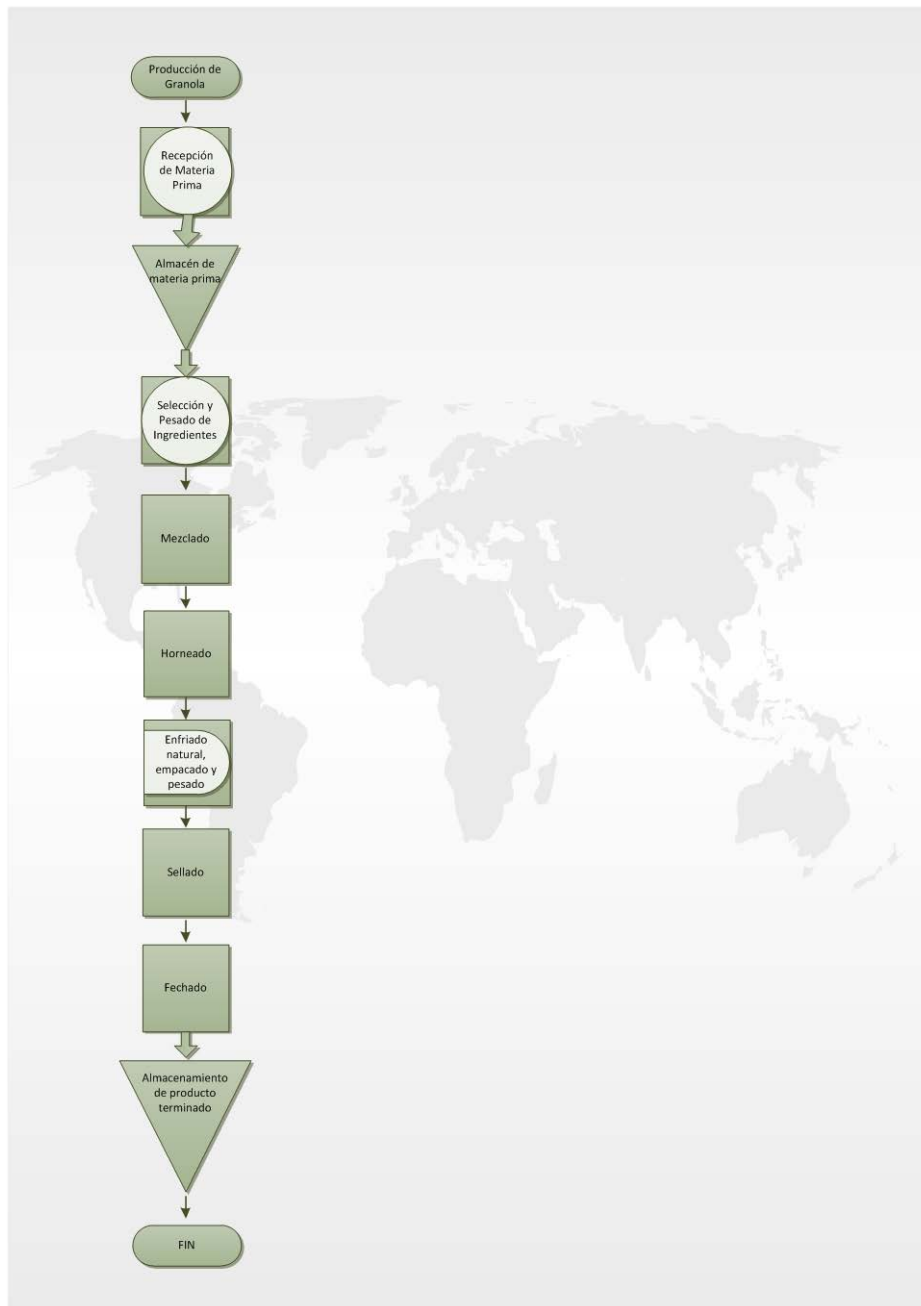


Figura 13. Flujo de procesos de fábrica de alimentos integrales Saluvita

Recibo de materia prima: Consiste en recibir la materia prima (avena, vainilla, ajonjolí, soya, salvado de trigo, cacahuete y sal) utilizados en la elaboración de la granola de fibra ó completa, según lo indique la receta, esta es comprada cada dos meses a diferentes proveedores localizados en Tegucigalpa, San Pedro Sula, Choluteca y Guatemala. Los demás ingredientes son comprados semanalmente en Tegucigalpa y San Pedro Sula (coco, pasas, miel de panela).

Almacenamiento de materia prima: Una vez recibida la materia prima, se realiza la pregunta de si se procesará para la elaboración de granola o pasa directamente a ser almacenada, la materia prima que se almacena tiene salida diaria, y la cantidad depende de la cantidad de granola que se procesará.

Selección y pesado de ingredientes: Esta etapa consiste en elegir y pesar los ingredientes correspondientes al producto que se desea elaborar.

Mezclado: Consiste en ubicar todos los ingredientes dentro de la mezcladora, para homogenizar toda la mezcla una vez se haya mezclado completamente todos los ingredientes, es colocada en bandejas para pasarlas a los hornos.

Horneado: Este proceso consiste en ubicar las bandejas con la mezcla de granola dentro de los hornos donde se hornea por un tiempo promedio de 1 hora, termina cuando la mezcla haya alcanzado el punto de cocción indicado por la Lic. Irma Banegas al personal en las capacitaciones.

Enfriado natural, empacado y pesado: Una vez sacado el producto del horno es ubicado sobre las mesas donde pasará toda la noche enfriándose al natural, al siguiente día cuando haya alcanzado temperatura ambiente es empacado y pesado ya sea en la presentación de 5 libras ó de una libra según corresponda.

Sellado: Una vez se haya empacado la granola y tenga el peso de una libra se procede a sellarla, proceso realizado para conservar la vida útil, calidad y las características organolépticas de la granola, además de ser requisito para poder introducirla al mercado.

Fechado: Este proceso es realizado ya que es un requisito que el producto tenga fecha de elaboración y de vencimiento, en base a esto el producto puede ser sacado del área de ventas antes de que pierda la calidad y sea nocivo para la salud humana.

Almacenado: El producto terminado tiene una vida útil de un año, es almacenado por un periodo de una a dos semanas, posteriormente es entregado en las puertas de la distribuidora Eyl, la cual se encarga de distribuir el producto en el mercado Hondureño, el producto destinado a cubrir con la demanda del mercado salvadoreño permanecerá una semana en bodega de producto terminado.

Análisis de rentabilidad de la inversión: Considerando la nueva demanda del mercado salvadoreño, analizando el flujo de proceso utilizado en la elaboración de granola completa y de fibra, la demanda actual del mercado hondureño y la capacidad ociosa de la planta se considera que no es necesario realizar inversión extra en maquinaria ya que esta nueva demanda puede ser cubierta sin problemas con los recursos actuales de la empresa, sin embargo si se debe considerar inversión en capital de trabajo para el procesamiento de la granola, su traslado y la realización de actividades que impulsen las ventas de este producto en el mercado salvadoreño.

Flujo de caja: Para analizar la rentabilidad de este proyecto de exportación se realizó el flujo de caja en dólares (USD) con una proyección a cinco años tomando en cuenta los ingresos por venta de granola completa y de fibra, costos variables y en promoción, y capital de trabajo calculado con el método de desfase, con lo cual se generó los indicadores financieros como Van (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno), al 25% de costo de oportunidad.

Cuadro 9: Flujo de caja a cinco años en (USD)

Variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$ -12,629.39					
Ingreso de granola completa		\$ 65,637.13	\$ 71,604.15	\$ 71,604.15	\$ 71,604.15	\$ 71,604.15
ingreso de granola de fibra		\$ 62,864.04	\$ 68,578.95	\$ 68,578.95	\$ 68,578.95	\$ 68,578.95
cantidad de granola completa		39,600	43,200	43,200	43,200	43,200
Precio unitario de granola completa		\$ 1.66	\$ 1.66	\$ 1.66	\$ 1.66	\$ 1.66
Costos variable unitario de granola completa		\$ 1.34	\$ 1.34	\$ 1.34	\$ 1.34	\$ 1.34
cantidad de granola de fibra		39,600	43,200	43,200	43,200	43,200
Precio unitario de granola de fibra		\$ 1.59	\$ 1.59	\$ 1.59	\$ 1.59	\$ 1.59
costo variable unitario de granola de fibra		\$ 1.29	\$ 1.29	\$ 1.29	\$ 1.29	\$ 1.29
Costos variables totales		\$ 104,472.50	\$ 113,970.00	\$ 113,970.00	\$ 113,970.00	\$ 113,970.00
Costos en promoción		\$ 7,650.27	\$ 4,049.13	\$ 4,049.13	\$ 4,049.13	\$ 4,049.13
Costos de impulsación		\$ 6,594.40	\$ 6,094.40	\$ 6,094.40	\$ 6,094.40	\$ 6,094.40
Gastos en incentivos		\$ 3,131.01	\$ 3,415.65	\$ 3,415.65	\$ 3,415.65	\$ 3,415.65
EBITDA		\$ 6,652.99	\$ 12,653.92	\$ 12,653.92	\$ 12,653.92	\$ 12,653.92
ISR 25%		\$ 1,663.25	\$ 3,163.48	\$ 3,163.48	\$ 3,163.48	\$ 3,163.48
Utilidad Neta		\$ 4,989.74	\$ 9,490.44	\$ 9,490.44	\$ 9,490.44	\$ 9,490.44
Recuperación de la inversión						\$ 12,629.39
Saldo neto efectivo	\$ -12,629.39	\$ 4,989.74	\$ 9,490.44	\$ 9,490.44	\$ 9,490.44	\$ 22,119.83
VAN (25%)	\$ 13,430.90					
TIR	60%					

Este proyecto genera un Van de \$13,430.90 a un costo de oportunidad al 25% lo cual quiere decir que si hoy se invierten \$12,629.39 en este proyecto esta es recuperada y además el valor del Van en dólares USD queda como beneficio para la empresa, y genera una TIR de 60% la cual es mayor al costo de oportunidad utilizado en este proyecto.

Cuadro 10: Matriz de sensibilidad cantidad versus costo variable.

			CANTIDAD																	
			-60%	-55%	-48%	-39%	-26%	-20%	-15%	-10%	-6%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	31%	113%	467%
			2,848.0	3,222.7	3,711.0	4,373.7	5,324.5	5,760.0	6,120.0	6,480.0	6,803.5	6,840.0	7,200.0	7,560.0	7,920.0	8,280.0	8,640.0	9,420.2	15,307.9	40,821.0
C O S T O S	-20%	2.1	0	5,017	11,554	20,426	33,156	38,987	43,807	48,626	52,957	53,446	58,266	63,086	67,905	72,725	77,545	87,991	166,815	508,390
	-15%	2.2	4,434	0	5,777	13,618	24,867	30,020	34,279	38,538	42,366	42,798	47,057	51,316	55,576	59,835	64,094	73,325	142,985	444,841
	-10%	2.4	8,867	5,017	0	6,809	16,578	21,053	24,752	28,451	31,774	32,149	35,848	39,547	43,246	46,945	50,644	58,660	119,154	381,292
	-5%	2.5	13,301	10,034	5,777	0	8,289	12,086	15,224	18,363	21,183	21,501	24,640	27,778	30,917	34,055	37,193	43,995	95,323	317,744
	0%	2.6	17,735	15,051	11,554	6,809	0	3,119	5,697	8,275	10,591	10,853	13,431	16,009	18,587	21,165	23,743	29,330	71,492	254,195
	2%	2.7	19,277	16,796	13,564	9,177	2,883	0	2,383	4,766	6,908	7,149	9,532	11,915	14,298	16,682	19,065	24,229	63,204	232,091
	3%	2.7	20,386	18,051	15,009	10,880	4,956	2,243	0	2,243	4,258	4,486	6,729	8,972	11,214	13,457	15,700	20,561	57,243	216,196
	4%	2.7	21,371	19,166	16,293	12,394	6,799	4,237	2,118	0	1,903	2,118	4,237	6,355	8,473	10,591	12,710	17,301	51,944	202,067
	5%	2.8	22,168	20,068	17,331	13,618	8,289	5,848	3,831	1,813	0	205	2,222	4,240	6,257	8,275	10,292	14,665	47,662	190,646
	6%	2.8	22,253	20,164	17,442	13,748	8,448	6,020	4,014	2,007	204	0	2,007	4,014	6,020	8,027	10,034	14,383	47,204	189,425
V A R I A B L E	7%	2.8	23,047	21,063	18,477	14,967	9,932	7,626	5,719	3,813	2,100	1,906	0	1,906	3,813	5,719	7,626	11,758	42,937	178,047
	8%	2.8	23,765	21,875	19,413	16,070	11,275	9,078	7,263	5,447	3,815	3,631	1,816	0	1,816	3,631	5,447	9,382	39,077	167,753
	8%	2.8	24,418	22,614	20,263	17,073	12,496	10,399	8,666	6,933	5,375	5,199	3,466	1,733	0	1,733	3,466	7,222	35,567	158,395
	9%	2.9	25,014	23,289	21,040	17,989	13,610	11,605	9,947	8,289	6,799	6,631	4,973	3,316	1,658	0	1,658	5,251	32,363	149,850
	10%	2.9	25,561	23,907	21,752	18,828	14,632	12,710	11,121	9,532	8,105	7,944	6,355	4,766	3,177	1,589	0	3,443	29,426	142,018
	15%	3.0	26,602	25,085	23,109	20,426	16,578	14,815	13,358	11,901	10,591	10,444	8,987	7,529	6,072	4,615	3,158	0	23,831	127,097
	20%	3.2	31,035	30,102	28,886	27,235	24,867	23,782	22,885	21,989	21,183	21,092	20,195	19,299	18,402	17,505	16,608	14,665	0	63,549
			35,469	35,119	34,663	34,044	33,156	32,749	32,413	32,077	31,774	31,740	31,404	31,068	30,731	30,395	30,059	29,330	23,831	0

Cuadro 11: Matriz de sensibilidad precio versus costo variable.

			PRECIO																	
			-21%	-20%	-17%	-15%	-13%	-10%	-9%	-5%	-5%	-1%	0%	3%	5%	7%	10%	11%	15%	20%
			2.6	2.6	2.7	2.8	2.8	2.9	3.0	3.1	3.1	3.2	3.2	3.4	3.4	3.5	3.6	3.6	3.7	3.9
C O S T O S	-20%	2.1	0	3,119	11,209	16,906	22,417	30,692	33,626	44,479	44,835	56,044	58,266	67,252	72,053	78,461	85,839	89,670	99,626	113,413
	-19%	2.1	3,119	0	8,090	13,787	19,299	27,573	30,507	41,360	41,716	52,925	55,147	64,133	68,934	75,342	82,720	86,551	96,507	110,294
	-15%	2.2	11,209	8,090	0	5,697	11,209	19,484	22,417	33,270	33,626	44,835	47,057	56,044	60,844	67,252	74,631	78,461	88,417	102,204
	-12%	2.3	16,906	13,787	5,697	0	5,512	13,787	16,721	27,573	27,929	39,138	41,360	50,347	55,147	61,555	68,934	72,764	82,720	96,507
	-10%	2.4	22,417	19,299	11,209	5,512	0	8,275	11,209	22,062	22,417	33,626	35,848	44,835	49,635	56,044	63,422	67,252	77,209	90,995
	-6%	2.5	30,692	27,573	19,484	13,787	8,275	0	2,934	13,787	14,143	25,351	27,573	36,560	41,360	47,769	55,147	58,977	68,934	82,720
	-5%	2.5	33,626	30,507	22,417	16,721	11,209	2,934	0	10,853	11,209	22,417	24,640	33,626	38,426	44,835	52,213	56,044	66,000	79,787
	0%	2.6	44,479	41,360	33,270	27,573	22,062	13,787	10,853	0	356	11,565	13,787	22,773	27,573	33,982	41,360	45,191	55,147	68,934
	0%	2.6	44,835	41,716	33,626	27,929	22,417	14,143	11,209	356	0	11,209	13,431	22,417	27,218	33,626	41,004	44,835	54,791	68,578
	5%	2.8	56,044	52,925	44,835	39,138	33,626	25,351	22,417	11,565	11,209	0	2,222	11,209	16,009	22,417	29,796	33,626	43,582	57,369
V A R I A B L E	6%	2.8	58,266	55,147	47,057	41,360	35,848	27,573	24,640	13,787	13,431	2,222	0	8,987	13,787	20,195	27,573	31,404	41,360	55,147
	10%	2.9	67,252	64,133	56,044	50,347	44,835	36,560	33,626	22,773	22,417	11,209	8,987	0	4,800	11,209	18,587	22,417	32,374	46,160
	12%	3.0	72,053	68,934	60,844	55,147	49,635	41,360	38,426	27,573	27,218	16,009	13,787	4,800	0	6,409	13,787	17,617	27,573	41,360
	15%	3.0	78,461	75,342	67,252	61,555	56,044	47,769	44,835	33,982	33,626	22,417	20,195	11,209	6,409	0	7,378	11,209	21,165	34,952
	18%	3.1	85,839	82,720	74,631	68,934	63,422	55,147	52,213	41,360	41,004	29,796	27,573	18,587	13,787	7,378	0	3,831	13,787	27,573
	20%	3.2	89,670	86,551	78,461	72,764	67,252	58,977	56,044	45,191	44,835	33,626	31,404	22,417	17,617	11,209	3,831	0	9,956	23,743
	24%	3.3	99,626	96,507	88,417	82,720	77,209	68,934	66,000	55,147	54,791	43,582	41,360	32,374	27,573	21,165	13,787	9,956	0	13,787
	31%	3.4	113,413	110,294	102,204	96,507	90,995	82,720	79,787	68,934	68,578	57,369	55,147	46,160	41,360	34,952	27,573	23,743	13,787	0

Con la utilización de GATOF se plantearon dos escenarios de sensibilidad: uno cambiando la cantidad vendida y el costo variable al mismo tiempo, y el otro cambiando el precio y costo variable al mismo tiempo. Se observa que el Van de este proyecto es más sensible a cambios en precio que en cantidad, porque en el primer escenario el área roja es menor, y para que el VAN sea cero se debe incrementar al mismo tiempo un 5% los costos variables y bajar en ese mismo porcentaje la cantidad vendida. En el segundo escenario, con solo que el precio baje un 5%, sin que los costos aumenten, ya el VAN es igual a cero.

Aspecto legal. Fábrica Saluvita se encuentra constituida como sociedad R.L. certificada desde noviembre del 2007 por Incotec international con HACCP (Análisis de peligros y puntos de control críticos- APPCC). Desde el 2010 se encuentra certificada por IQNET (The international certification network) e Incotec international, los cuales certifican a Fábrica de Alimentos Integrales Saluvita S. De RL con HACCP apta para la elaboración de granola para el consumo Humano. Cuenta con permiso de operación, registro sanitario del producto, y se encuentra en proceso de patentar la marca en El Salvador, documentación necesaria para el proceso de exportación (Saluvita, 2013).

Saluvita para iniciar su proceso de exportación debe estar registrado como exportador, para esto debe operar legalmente y solicitar el código de exportador en CENTREX. Deben presentar en la ventanilla de exportaciones el formulario de declaración de exportación; Original y copia de la escritura de constitución, Registro Tributario Nacional (RTN) digital, y factura comercial si la exportación es por primera vez; formulario de declaración de ingreso de divisas; Aviso de ajuste al valor declarado de las exportaciones efectuadas y solicitar el certificado fitosanitario de exportación (Guía Práctica “Como exportar a Centroamérica y Republica Dominicana).

Honduras y El Salvador son miembros del Mercado Común Centroamericano (MCCA), el cual contiene objetivos y acuerdos que buscan la eliminación de los obstáculos al comercio intrarregional. Para el año 2002 se logró que un alto porcentaje de los productos originarios de la región gozaran de un arancel cero. Y actualmente el acuerdo permite la exportación de bienes entre ambos países sin la obligación de pagar impuestos de importación, con excepción del café y el azúcar que poseen un comercio restringido. (Embajada de El Salvador en Honduras; y SIC).

De acuerdo con el artículo 392 del código de comercio salvadoreño, es necesario firmar entre las partes involucradas un contrato que establezca de manera clara las reglas de distribución del producto como remuneración o comisiones, plazo, arbitraje por discrepancias, controles, precios del producto, territorialidad, exclusividad, forma de pago, jurisdicción, metas de ventas, importación. De no cumplirse una de las partes establecidas en el contrato se debe revisar el código de comercio de El Salvador para disolverlo (Órgano Legislativo, 1970).

MS Project. Con la utilización de este programa se estableció un plan de acción que le permitirá al gerente de Fábrica Saluvita visualizar con mayor claridad las actividades que la fábrica deberá realizar para ejecutar el plan de exportación, también incluye las fechas, tiempo requerido, el responsable y los recursos necesarios para la realización de cada actividad. Además con el diagrama de Gantt se determinó la ruta crítica del plan de acción.

	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessor activity	Resource Names & Responsible
1	Inicio	0 days	Mon 04/11/13	Mon 04/11/13		
2	Proyecto de Exportación	103 days	Mon 04/11/13	Wed 05/03/14		
3	Conseguir Capital de trabajo	60 days	Mon 04/11/13	Tue 14/01/14	1	Banco ó ahorros[1]
4	Patentar la marca Saluvita en El Salvador	30 days	Mon 04/11/13	Sun 08/12/13	1	Abogado
5	Registrarse como exportador	6 days	Mon 04/11/13	Sun 10/11/13	1	Gerente
6	Firmar contrato con el distribuidor	5 days	Mon 09/12/13	Fri 13/12/13	4	Gerente,Abogado
7	Contratar transporte	5 days	Sun 15/12/13	Thu 19/12/13	6	Gerente
8	Entrega de presupuesto a la distribuidora y firmar constancia	3 days	Sun 15/12/13	Tue 17/12/13	6	Gerente
9	Contratar impulsadoras	60 days	Wed 18/12/13	Thu 27/02/14	8	Gerente
10	Capacitar a impulsadoras	5 days	Fri 28/02/14	Wed 05/03/14	9	Lic. Irma Banegas
11	Comprar materia prima	6 days	Fri 20/12/13	Fri 27/12/13	7	Gerente
12	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Sun 29/12/13	Sun 26/01/14	11	Operarios
13	Iniciar proceso de Exportación	280 days	Mon 27/01/14	Wed 31/12/14		
14	Febrero	29 days	Mon 27/01/14	Fri 28/02/14		
15	Comprar materia prima	6 days	Mon 27/01/14	Sun 02/02/14		Gerente
16	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Mon 03/02/14	Sun 02/03/14	15	Operarios
17	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Mon 27/01/14	Mon 27/01/14	12	Gerente,Operarios
18	Realizar trámites de Aduana	1 day	Tue 28/01/14	Tue 28/01/14	17	Transportista
19	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Wed 29/01/14	Wed 29/01/14	18	Transportista
20	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Thu 30/01/14	Tue 04/02/14	19	Impulsadoras
21	Realizar degustaciones	30 days	Thu 06/03/14	Wed 09/04/14	10,20	Impulsadoras
22	Venta de productos en supermercados	30 days	Wed 05/02/14	Tue 11/03/14	20	Impulsadoras
23	Entrega de productos de merchandising a los consumidores	60 days	Wed 12/03/14	Mon 26/05/14	22	Impulsadoras
24	Pedido de la distribuidora	2 days	Wed 12/03/14	Thu 13/03/14	22	Distribuidora
25	Marzo	30 days	Sun 02/03/14	Fri 04/04/14		
26	Comprar materia prima	6 days	Sun 02/03/14	Fri 07/03/14		Gerente
27	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Sun 09/03/14	Fri 04/04/14	26	Operarios
28	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Mon 03/03/14	Mon 03/03/14	16	Gerente,Operarios
29	Realizar trámites de Aduana	1 day	Tue 04/03/14	Tue 04/03/14	28	Transportista
30	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Wed 05/03/14	Wed 05/03/14	29	Transportista
31	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Thu 06/03/14	Tue 11/03/14	30	Impulsadoras
32	Realizar degustaciones	30 days	Wed 12/03/14	Wed 16/04/14	31	Impulsadoras
33	Venta de productos en supermercados	30 days	Wed 12/03/14	Wed 16/04/14	31	Impulsadoras

Figura 14. Actividades a desarrollar por Fábrica Saluvita desde noviembre 2013 hasta marzo 2014.

34	Abril	26 days	Tue 01/04/14	Tue 06/05/14		
35	Comprar materia prima	6 days	Tue 01/04/14	Mon 07/04/14		Gerente
36	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Tue 08/04/14	Sun 11/05/14	35	Operarios
37	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Sun 06/04/14	Sun 06/04/14	27	Gerente, Operarios
38	Realizar trámites de Aduana	1 day	Mon 07/04/14	Mon 07/04/14	37	Transportista
39	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Tue 08/04/14	Tue 08/04/14	38	Transportista
40	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Wed 09/04/14	Tue 15/04/14	39	Impulsadoras
41	Realizar degustaciones	30 days	Wed 16/04/14	Sun 25/05/14	40	Impulsadoras
42	Venta de productos en supermercados	30 days	Wed 16/04/14	Sun 25/05/14	40	Impulsadoras
43	Mayo	30 days	Fri 02/05/14	Thu 05/06/14		
44	Comprar materia prima	6 days	Fri 02/05/14	Thu 08/05/14		Gerente
45	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Mon 12/05/14	Sun 08/06/14	36	Operarios
46	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Mon 09/06/14	Mon 09/06/14	45	Gerente, Operarios
47	Realizar trámites de Aduana	1 day	Tue 10/06/14	Tue 10/06/14	46	Transportista
48	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Wed 11/06/14	Wed 11/06/14	47	Transportista
49	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Thu 12/06/14	Tue 17/06/14	48	Impulsadoras
50	Realizar degustaciones	30 days	Wed 18/06/14	Tue 22/07/14	49	Impulsadoras
51	Venta de productos en supermercados	30 days	Wed 18/06/14	Tue 22/07/14	49	Impulsadoras
52	Junio	30 days	Sun 01/06/14	Fri 04/07/14		
53	Comprar materia prima	6 days	Sun 01/06/14	Fri 06/06/14		Gerente
54	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Sun 08/06/14	Fri 04/07/14	53	Operarios
55	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Sun 06/07/14	Sun 06/07/14	54	Gerente, Operarios
56	Realizar trámites de Aduana	1 day	Mon 07/07/14	Mon 07/07/14	55	Transportista
57	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Tue 08/07/14	Tue 08/07/14	56	Transportista
58	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Wed 09/07/14	Mon 14/07/14	57	Impulsadoras
59	Realizar degustaciones	30 days	Tue 15/07/14	Tue 19/08/14	58	Impulsadoras
60	Venta de productos en supermercados	30 days	Tue 15/07/14	Tue 19/08/14	58	Impulsadoras
61	Julio	30 days	Tue 01/07/14	Mon 04/08/14		
62	Comprar materia prima	6 days	Tue 01/07/14	Mon 07/07/14		Gerente
63	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Tue 08/07/14	Mon 04/08/14	62	Operarios
64	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Tue 05/08/14	Tue 05/08/14	63	Gerente, Operarios
65	Realizar trámites de Aduana	1 day	Thu 07/08/14	Thu 07/08/14	64	Transportista
66	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Fri 08/08/14	Fri 08/08/14	65	Transportista
67	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Sun 10/08/14	Thu 14/08/14	66	Impulsadoras
68	Realizar degustaciones	30 days	Fri 15/08/14	Fri 19/09/14	67	Impulsadoras
69	Venta de productos en supermercados	30 days	Fri 15/08/14	Fri 19/09/14	67	Impulsadoras
70	Capacitar a impulsadoras	5 days	Sun 21/09/14	Thu 25/09/14	69	Lic. Irma Banegas

Figura 15. Actividades a desarrollar por Fábrica Saluvita desde abril hasta julio 2014

71	Agosto	30 days	Fri 01/08/14	Fri 05/09/14		
72	Comprar materia prima	6 days	Fri 01/08/14	Fri 08/08/14		Gerente
73	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Sun 10/08/14	Fri 05/09/14	72	Operarios
74	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Sun 07/09/14	Sun 07/09/14	73	Gerente, Operarios
75	Realizar trámites de Aduana	1 day	Mon 08/09/14	Mon 08/09/14	74	Transportista
76	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Tue 09/09/14	Tue 09/09/14	75	Transportista
77	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Wed 10/09/14	Tue 16/09/14	76	Impulsadoras
78	Realizar degustaciones	30 days	Wed 17/09/14	Fri 24/10/14	77	Impulsadoras
79	Venta de productos en supermercados	30 days	Wed 17/09/14	Fri 24/10/14	77	Impulsadoras
80	Septiembre	30 days	Mon 01/09/14	Tue 07/10/14		
81	Comprar materia prima	6 days	Mon 01/09/14	Sun 07/09/14		Gerente
82	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Mon 08/09/14	Tue 07/10/14	81	Operarios
83	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Wed 08/10/14	Wed 08/10/14	82	Gerente, Operarios
84	Realizar trámites de Aduana	1 day	Thu 09/10/14	Thu 09/10/14	83	Transportista
85	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Fri 10/10/14	Fri 10/10/14	84	Transportista
86	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Mon 13/10/14	Fri 17/10/14	85	Impulsadoras
87	Realizar degustaciones	30 days	Sun 19/10/14	Sun 23/11/14	86	Impulsadoras
88	Venta de productos en supermercados	30 days	Sun 19/10/14	Sun 23/11/14	86	Impulsadoras
89	Octubre	30 days	Wed 01/10/14	Fri 07/11/14		
90	Comprar materia prima	6 days	Wed 01/10/14	Wed 08/10/14		Gerente
91	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Thu 09/10/14	Fri 07/11/14	90	Operarios
92	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Sun 09/11/14	Sun 09/11/14	91	Gerente, Operarios
93	Realizar trámites de Aduana	1 day	Mon 10/11/14	Mon 10/11/14	92	Transportista
94	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Tue 11/11/14	Tue 11/11/14	93	Transportista
95	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Wed 12/11/14	Mon 17/11/14	94	Impulsadoras
96	Realizar degustaciones	30 days	Tue 18/11/14	Mon 22/12/14	95	Impulsadoras
97	Venta de productos en supermercados	30 days	Tue 18/11/14	Mon 22/12/14	95	Impulsadoras
98	Noviembre	30 days	Sun 02/11/14	Fri 05/12/14		
99	Comprar materia prima	6 days	Sun 02/11/14	Fri 07/11/14		Gerente
100	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Sun 09/11/14	Fri 05/12/14	99	Operarios
101	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Sun 07/12/14	Sun 07/12/14	100	Gerente, Operarios
102	Realizar trámites de Aduana	1 day	Mon 08/12/14	Mon 08/12/14	101	Transportista
103	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Tue 09/12/14	Tue 09/12/14	102	Transportista
104	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Wed 10/12/14	Mon 15/12/14	103	Impulsadoras
105	Realizar degustaciones	30 days	Tue 16/12/14	Wed 21/01/15	104	Impulsadoras
106	Venta de productos en supermercados	30 days	Tue 16/12/14	Wed 21/01/15	104	Impulsadoras

Figura 16. Actividades a desarrollar por Fábrica Saluvita desde Agosto hasta noviembre 2014.

107	Diciembre	30 days	Mon 01/12/14	Tue 06/01/15		
108	Comprar materia prima	6 days	Mon 01/12/14	Sun 07/12/14		Gerente
109	Elaboración de granola en Fábrica	24 days	Mon 08/12/14	Tue 06/01/15	108	Operarios
110	Entrega del producto terminado al transporte	1 day	Wed 07/01/15	Wed 07/01/15	109	Gerente, Operarios
111	Realizar trámites de Aduana	1 day	Thu 08/01/15	Thu 08/01/15	110	Transportista
112	Entrega del producto a la distribuidora	1 day	Fri 09/01/15	Fri 09/01/15	111	Transportista
113	Ubicación del producto en gondolas de supermercados	5 days	Sun 11/01/15	Thu 15/01/15	112	Impulsadoras
114	Realizar degustaciones	30 days	Fri 16/01/15	Thu 19/02/15	113	Impulsadoras
115	Venta de productos en supermercados	30 days	Fri 16/01/15	Thu 19/02/15	113	Impulsadoras
116	Fin	0 days	Thu 19/02/15	Thu 19/02/15	115	

Figura 17. Actividades a desarrollar por Fábrica Saluvita mes de diciembre.

La figuras 14 hasta la 17 muestran las actividades necesarias para la realización exitosa del proyecto de exportación.

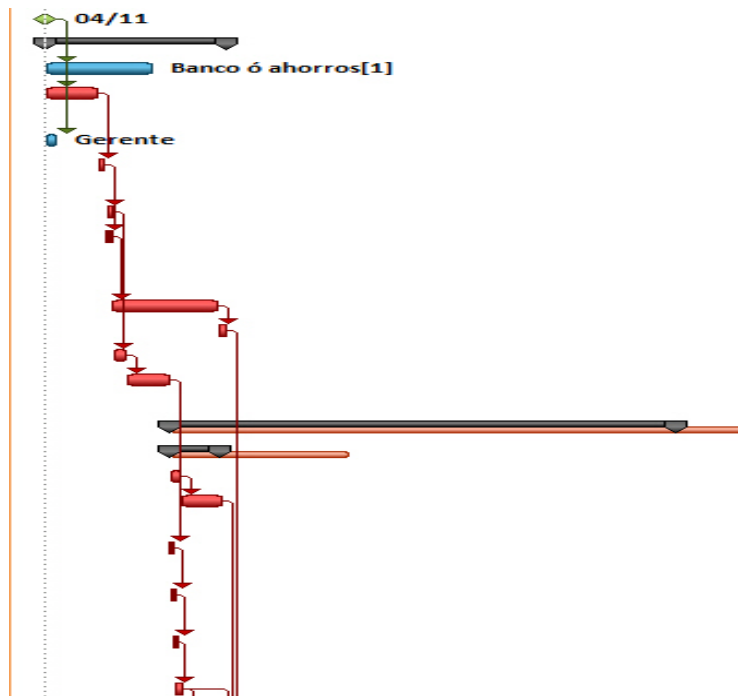


Figura 18. Diagrama de Gantt y ruta crítica.

Todas las actividades requeridas para la realización de este proyecto generan la ruta crítica ya que dependen de que las anteriores se hayan cumplido, es decir si una de estas actividades se retrasa perjudicaría la realización exitosa de este proyecto, no hay variables de holgura.

4. CONCLUSIONES

- En el mercado salvadoreño no existe lealtad por una marca en particular de granola granulada, sin embargo las más consumidas y mencionadas por los encuestados son Helio, Grandía y Quaker, que domina el 87% del consumo, las cuales según la encuesta principalmente son adquiridas en Selectos y Pricesmart.
- Con la utilización de las 5P's de Kotler se logró establecer estrategias para entrar con éxito al mercado salvadoreño, considerando como estrategia de comercialización el introducir el producto por medio de un distribuidor con amplia gama de contactos y conocimiento de este mercado, como es el caso de Gumarsal, ya que distribuyen productos al por mayor y al detalle considerando los principales supermercados encontrados en los catorce departamentos de El Salvador.
- Para suplir la demanda del mercado salvadoreño se consideró que no es necesario realizar nueva inversión en planta ya que actualmente solo utilizan el 45% de la capacidad de diseño instalada, sin embargo con la utilización de las 5P's de Kotler se consideró necesario realizar un presupuesto para promoción, incentivos e impulsión del producto, además de una importante inversión en capital de trabajo que deberá ser solicitado como crédito, generando un Van positivo de \$13,430.90 y una TIR mayor al costo de oportunidad. Además el análisis de sensibilidad refleja una alta sensibilidad en la variación de precio ó costos ya que si el precio se reduce en más de un 5% ó los costos aumentan en más de un 5% el VAN se haría negativo, y para mantenerse en este mercado Saluvita debe vender una cantidad mínima de 5,325 unidades mensuales manteniendo constantes los costos y precio de venta, de no venderse esta cantidad el VAN se haría negativo.
- Con Ms Project se estableció un plan de acción considerando las actividades que fábrica Saluvita deberá realizar para entrar y estando dentro del mercado salvadoreño, las fechas y tiempo indicado para cada actividad las cuales generaron ruta crítica en el proyecto, que abarca todas las actividades ya que no hay variables de holgura. Esto le permitirá al gerente ó dueño planificarse con tiempo para el desarrollo exitoso del negocio, sin afectar el cumplimiento con la demanda hondureña.

5. RECOMENDACIONES

- Monitorear que se cumpla con la cantidad mínima vendida por mes ya que el incumplimiento de esta podría afectar las utilidades de la empresa.
- Incrementar el número de contactos con proveedores de materia prima ya que si los actuales incumplen se puede resolver eficientemente sin afectar el desarrollo de las demás actividades.
- Evaluar la aceptación y la posibilidad de comercializar la granola marca Saluvita en todo el mercado salvadoreño de manera periódica.

6. LITERATURA CITADA

- Climent, M. 2010. Canales y Estrategias de Distribución en El Salvador. En línea. Consultado en Agosto de 2013. Disponible en: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4394279>
- Comisión para la Defensa y promoción de la competencia. 2012. Estudio sobre el sector de los supermercados en Honduras: Distrito Central y San Pedro Sula.
- Embajada de El Salvador en Honduras. Relaciones Comerciales. En línea. Consultado en junio de 2013. Disponible en: http://embajadahonduras.rree.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=324&idsub=45&Itemid=1500
- Exportaconsulting. 2010. Exportar a El Salvador. En línea. Consultado en junio de 2013. Disponible en: <http://exportaconsulting.com/America-latina/exportar-a-el-salvador-exportacion.html>
- Guía Práctica “Como exportar a Centroamérica y Republica Dominicana”. En línea. Consultado en Junio 2013. Disponible en: <http://www.sic.gob.hn/dgiepc/files/Guia-Practica-Como-exportar-a-CA-y-RD.pdf>
- Malhotra, N. 2008. Investigación de Mercados. Quinta edición. México. Pearson Education. 920 p.
- Órgano Legislativo. 1970. Código de Comercio. En línea. Consultado en Agosto de 2013. Disponible en: http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_comercio.pdf
- Saluvita. En línea. Consultado en Junio 2013. Disponible en: <http://saluvita.net/>

Secretaria de Industria y Comercio-Honduras. Régimen Comercial y de Inversiones. En línea. Consultado en Junio 2013. Disponible en: <http://www.sic.gob.hn/dgiepc/files/Regimen-Comercial-y-de-Inversiones.pdf>

7. ANEXOS

Anexo 1.Benchmarking.



Anexo 2. Encuesta formal

Encuesta: Para caracterizar el consumo de granola

Estamos interesados en conocer su opinión, por favor, sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario que tiene una duración aproximadamente de 5 minutos.

Instrucciones: Marcar con una x en los espacios en blanco. Gracias por su colaboración.

1. ¿Consume usted granola?

_____ SI

_____ NO

*si su respuesta es NO pase a la pregunta 11.

2. ¿Qué granola consume usted?

_____ en barra

_____ granulada

3. ¿Cuál es su granola preferida?

_____ granola dietética

_____ granola de fibra

_____ granola con semillas y frutas deshidratadas

Otra ¿Cuál? _____

4. ¿Cuál de las siguientes marcas de granola, consume usted con mayor frecuencia?

_____ Nestlé

_____ Kellogg's

_____ Helio

_____ Grandía

Otra ¿Cual? _____

5. De las siguientes opciones ¿Cuál considera usted que es el factor que más influye en su decisión de comprar granola?

_____ sabor

_____ empaque

_____ precios favorables

_____ calidad del producto.

_____ marca.

6. ¿Qué es lo que mas le gusta de la granola que consume?

_____ variedad de semillas

_____contenido de fibra
_____sabor
_____beneficios que le brinda a su salud

7. ¿Con que frecuencia compras Granola?

_____una vez al mes
_____dos veces al mes
_____cuatro veces al mes
_____cada dos meses
_____cada tres meses ó más

8. En base a la pregunta anterior ¿Cuál es la cantidad que normalmente compra de granola?

_____un paquete de 454 gramos o menos
_____de 2 a 5 paquete igual o menor a 454g
_____un paquete igual o mayor a 5 libras
_____una caja

Otra ¿Cuánto?_____

9. ¿compraría granola en presentación de cinco libras?

_____definitivamente si
_____probablemente si
_____probablemente no
_____definitivamente no

10. ¿En que lugar compras tu granola?

_____Selectos
_____Hiper Paiz
_____Despensa Don Juan
_____Despensa Familiar
_____Pricesmart

Otra ¿Cuál?_____

11. ¿Por qué no consume granola?

_____precio
_____desconoce la granola
_____no le gusta
_____desconoce los beneficios

Otra ¿Cuál?_____

12. ¿Su edad es?

_____menor a 20 años
_____entre 20 y 30 años
_____entre 30 y 45 años
_____mayor a 45 años

13. Genero

____femenino

____masculino

Anexo 3. Entrevista a Gumarsal

Ing. Alicia Rodriguez

Jefe de comercialización Gumarsal

Estuve analizando varios perfiles de empresas que se encargan de distribuir productos en el mercado salvadoreño, me llamo la atención Gumarsal ya que cubren todo el territorio salvadoreño por medio de cuatro canales de distribución: Mayoreo, Autoventa, Preventa y supermercados, razón por la que me interese en reunirme con usted para conocer mas sobre su empresa y ver si ustedes les interesa incorporar un nuevo producto a su portafolio de productos.

1. ¿Cuales son los requisitos ó condiciones para que Saluvita y sus productos puedan iniciar negociaciones con ustedes?

2. ¿Cómo es la relación que ustedes mantienen con los proveedores?

Exigencias

Obligaciones de los proveedores

3. Valorando su experiencia en distribución ¿De que manera considera que Fabrica Saluvita pudiese apoyar en el incremento de ventas de granola para mantener una relación ganar-ganar?

4. ¿Cómo es la relación que ustedes manejan con un nuevo producto?

Tiempo dedicado

Promociones

Motivan la venta

5. ¿Cuáles son las expectativas que ustedes tienen de un nuevo proveedor?

6. ¿Cuál sería la cantidad mínima y máxima que Gumarsal estaría dispuesto a recibir para iniciar negociaciones con Saluvita y con que frecuencia?

7. ¿Considerando la competencia actual en el Mercado salvadoreño qué precio estarían dispuestos a pagar por la granola de 5 libras y por la de una libra?

8. ¿Cuál sería el punto de entrega de Saluvita a la Distribuidora? ¿Existen opciones de entrega en Honduras o lo entregaría en las bodegas de Gumarsal?

Anexo 4.Cotización de trámites de Aduana.

SEÑORES: SALUVITA
ATENCIÓN: GABRIELA NAVARRO
FECHA: 18/04/13
ASUNTO: COTIZACIÓN: TRAMITE DE ADUANA Y FLETE TERRESTRE



Estimada : Gabriela Navarro

Ale Cargo aprecia la oportunidad de ser considerado como proveedor en servicio de Logística. Le proveemos los servicios para cada aspecto de sus necesidades en cuanto a Logística de Aduana y transporte se refiere :

A continuación nuestra oferta para su exportación terrestre desde : Villa Nueva,Tegucigalpa hacia San Salvador-Km 30-1/2 carretera Santa Ana. Frente a Caballeria. Basada en ; peso : 7,200 lbs . Cantidad : 150 cajas. (48 lbs cada caja) conteniendo : granola.

Origen: Villa Nueva .Tegucigalpa
Destino: San Salvador
Servicio: Aduana y flete terrestre
Saliendo : Amatillo

Tarifa :

Tramite Aduana	\$ 125.00
Derechos Arancelarios	\$ 5.00
Creación de manifiesto	\$ 5.00
Digitacion X BL	\$ 15.00
Supervisión y Despacho	\$ 75.00
Compra de marchamos (\$25.00)	\$ 25.00
Comunicación y Dua	\$ 25.00
Tramite fito Sanitario	\$ 35.00
Compra Fito Sanitario	\$ 20.00
Tramite Declaracion de Exp.	\$ 25.00
Tramite Certificado de Origen	\$ 30.00
TOTAL	\$ 385.00

FLETE TERRESTRE..... \$ 850.00

Espero que esta oferta pueda ser de su entera conveniencia y que muy pronto le estemos sirviendo, para cualquier consulta adicional no dude en contactarnos.

Atentamente,

Daniel Villeda
Sales Executive / Business development

ALE Cargo Honduras
San Pedro Sula, Honduras.

Tel (504) 2554-7723

Mail to: daniel.villeda@alecargo.com

ALE CARGO
FREIGHT LOGISTICS AND CONSOLIDATION SERVICE