



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BEBIDA VEGETAL A
BASE DE CHOCHO HACIA EL MERCADO ALEMÁN.

Autora

Pavlova Abigail Silva Silva.

Año
2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BEBIDA VEGETAL A BASE
DE CHOCHO HACIA EL MERCADO ALEMÁN.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.

Profesora Guía
Econ. María Belén Loor Iturralde

Autora
Pavlova Abigail Silva Silva.

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo “Plan de negocios para la exportación de bebida vegetal a base de chocho hacia el mercado alemán”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Pavlova Abigail Silva Silva en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Econ. María Belén Loor Iturralde

CI: 1713673042

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo “Plan de negocios para la exportación de bebida vegetal a base de chocho hacia el mercado alemán”, de la estudiante Pavlova Abigail Silva Silva, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Juan Carlos Torres Núñez, MBA

Ci:1803369170

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Pavlova Abigail Silva Silva

CI: 1725994055

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, él me guía y bendice cada paso de mis días.

A mis padres ya que son mi motor, quienes me han dado la fuerza y el amor incondicional para superar cualquier obstáculo en este viaje llamado vida.

A todas las personas que me apoyaron de una manera u otra para cumplir esta meta.

DEDICATORIA

Este logro dedico a las personas más importantes en mi vida ya que mi felicidad es la suya.

Mis amados padres a quienes admiro, este gran sueño hecho realidad es de los tres ya que sin ustedes nunca hubiera sido posible, mi ejemplo de trabajo y perseverancia, mi mayor orgullo, me han enseñado los mejores valores basados en el amor, respeto, y humildad.

A mi hermana, compañera de vida e incondicional en todo momento.

A mi querido abuelo, aunque no esté presente deseaba tanto este momento.

RESUMEN

El chocho es un grano endémico de la zona andina del Ecuador y, dadas sus propiedades nutricionales, es considerado un alimento importante en la dieta de sus habitantes. Por dicha razón, a través del presente documento se plantea producir una bebida vegetal y exportarla hacia el mercado alemán, donde se determinó que existen consumidores con una predisposición positiva para demandar el producto dadas las tendencias actuales de llevar un estilo de vida saludable y consumir productos con valores nutricionales altos. El estudio se ancló en entrevistas a expertos, clientes potenciales y encuestas a personas que residen en Alemania para obtener información de primera fuente y determinar de manera concisa aspectos de interés para el proyecto. El canal de distribución seleccionado para llegar al mercado alemán se conforma del mayorista o distribuidor de productos alimenticios y de los puntos de venta o tiendas especializadas en productos saludables. Las actividades de mercadeo están enfocadas en apoyar al canal distribuidor con acciones que permitan impulsar la bebida vegetal entre el consumidor alemán. En el plan de operaciones se establece el proceso de producción de la bebida vegetal, la estructura legal y organizacional de la empresa, requeridos para un normal funcionamiento. La inversión necesaria para llevar adelante el proyecto es \$ 129,051.12, que sería financiada en un 50% con capital propio de los accionistas y el 50% restante mediante un crédito con el Banco Pichincha. Las proyecciones financieras muestran resultados positivos medidos por el valor actual neto del proyecto de \$ 45.057 e inversionista \$ 2.917. Dichos valores, mayores a cero, permitirían a los accionistas recuperar su inversión inicial en un plazo entre 4,33 y 4,90 años.

ABSTRACT

The lupine bean is an endemic grain of the Andean zone of Ecuador. Given its nutritional properties, it is considered an important part of the diet of its inhabitants. Considering that, this document presents a plan to produce a vegetable drink made of lupine beans and export to German market. Germany is an attractive destination for this product due to the fact that its consumers may be inclined to demand the product given the current trends of leading a healthy lifestyle and consuming products with high nutritional values. The study was anchored in interviews with experts, potential clients and surveys to people residing in Germany to obtain first-hand information and to determine in a concise manner, aspects of interest to the project. The distribution channel selected to reach the German market consists of a wholesaler or distributor of food products and points of sale or stores specialized in healthy products. The, marketing activities will be focused on supporting the distributor channel with actions to boost the consumption of the vegetable drink among German consumers. The operations plan establishes, the production process of the vegetable drink, and the legal and organizational structure of the company, required for a normal operation. The investment needed to carry out the project is \$ 129,051.12, 50% of it is will be financed by shareholders' equity and the remaining 50% with a loan given by with Banco Pichincha. The financial projections show positive results measured by the net present value of the project of \$ 45,057 and investor \$ 2,917. Those, values are greater than zero and will allow the shareholders to recover their initial investment in a term between 4.33 and 4.90 years.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo: Ecuador	3
2.1.2 Entorno externo: Alemania	7
2.1.3 Análisis de la industria	10
2.2 Matriz EFE	13
2.3 Conclusiones del análisis de entornos	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1 Investigación cualitativa	15
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	18
3.2 Conclusiones del análisis del cliente.....	22
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.....	22
5. PLAN DE MARKETING	27
5.1 Estrategia general de marketing	27
5.1.1 Mercado objetivo.....	30
5.1.2 Propuesta de valor.....	30
5.2 Mezcla de Marketing.....	32
5.2.1 Producto	32
5.2.2 Precio.....	37

5.2.3 Plaza.....	39
5.2.4 Promoción.....	40
5.2.5 Proyección costos plan de marketing	42
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	43
6.2 Plan de operaciones	44
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización.....	45
6.2.2 Ciclo de operaciones	47
6.3. Estructura Organizacional.....	51
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	51
6.3.2 Diseño organizacional.....	52
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	54
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	54
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	55
7.2.1 Inversión inicial	55
7.2.2 Estructura de financiamiento	56
7.2.3 Capital de trabajo.....	56
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	56
7.3.1 Estado de resultados	56
7.3.2 Estado de situación financiera	57
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	58
7.3.4 Flujo de caja proyecto.....	59
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	59
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	59
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	59
7.4.3 Criterios de valoración	60

7.5 Índices financieros	60
8. CONCLUSIONES.....	61
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS	68

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El chocho es un grano endémico de la zona andina del Ecuador, es considerado un alimento importante para la dieta del habitante de la región y forma parte de la dieta cotidiana de buena parte de los ecuatorianos. El contenido de proteína es el 46% y tiene una alta composición en fibra, omega 3 y 6, isoflavonas y antioxidantes (Peralta, 2012).

Es por ello, que el chocho es un grano ideal para generar alimentos funcionales, como es el caso de las bebidas a base de vegetales, las cuales ofrecen al consumidor el aporte de proteína necesario para una dieta balanceada, especialmente en consumidores que tienen preferencia por los alimentos de origen vegetal.

Ante esta potencialidad del chocho como insumo para la elaboración de bebidas y con la puesta en marcha del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y el Ecuador, se han generado expectativas entre emprendedores que buscan desarrollar proyectos de exportación hacia el mencionado bloque regional. Especialmente en productos y derivados alimenticios, donde el país tiene un fuerte potencial de generar productos con valor agregado frente a la demanda de los consumidores europeos.

Este plan de negocios se enfoca en la exportación de la bebida vegetal a base de chocho hacia Alemania, que es la economía más grande del continente europeo.

El crecimiento del PIB alemán ha sido constante, la tasa de crecimiento es de 0,90% en el año 2017, esto se ha dado en gran parte al incremento del consumo doméstico y el incremento del gasto de los hogares lo que beneficia el consumo de los productos nacionales e internacionales, los ingresos son de \$ 39.100 por habitante (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania, 2018).

Estas cifras muestran la potencialidad de la economía alemana y su capacidad de consumo de productos alimenticios, que provienen de diversas partes del planeta.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Analizar la factibilidad de implementar un plan de negocios enfocado en la exportación de una bebida vegetal a base de chocho hacia el mercado alemán.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Desarrollar el análisis del entorno externo a través de la metodología PEST y PORTER con el fin de conocer las variables que inciden en la exportación de la bebida vegetal hacia el mercado alemán.
- Investigar el comportamiento del mercado alemán en cuanto al consumo de productos alimenticios en base de entrevistas a expertos, grupo focal y encuesta a los potenciales consumidores.
- Describir la oportunidad de negocio que permite dar sustentabilidad al plan de negocio en base a la información obtenida en el análisis de entornos e investigación del cliente.
- Estructurar el plan de marketing en base a una estrategia general que delimite las acciones de la mezcla de marketing y permita la construcción de la propuesta de valor que posicione a la bebida vegetal en el mercado alemán.
- Determinar la estructura organizacional que defina las funciones del personal en el proceso de producción y comercialización de la bebida vegetal.
- Verificar la viabilidad financiera del plan de negocios mediante el uso de criterios de valoración como el valor actual neto y tasa interna de retorno en los flujos de caja del proyecto.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Clasificación CIU

Tabla 1. Clasificación CIU

Sección	C	Industrias de manufactura
División	C11	Elaboración de bebidas
Clase	C1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas
Actividad	C110401	Elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas (excepto cerveza y vino sin alcohol): bebidas aromatizadas y/o edulcoradas: limonadas, naranjadas, bebidas gaseosas (colas), bebidas artificiales de jugos de frutas (con jugos de frutas o jarabes en proporción inferior al 50%), aguas tónicas, gelatina comestible, bebidas hidratantes, etcétera.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

2.1 Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo se refiere al estudio de varios factores que de una u otra forma influyen en el accionar de una empresa. “Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro que pueden afectar a su desarrollo” (Martínez & Milla, 2012).

2.1.1 Entorno externo: Ecuador

- **Entorno político**

El entorno político se enfoca en aspectos concernientes a las acciones de las instituciones públicas en la idea de negocio que se busca implementar, tomando en cuenta los siguientes factores:

Propiedad intelectual

El registro de marca y los demás tramites en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) se realiza por medio de la página web y tienen un costo de \$ 208, para un registro de marca de 10 años (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, 2014). Este valor se considera accesible y constituye una oportunidad para el proyecto.

Legislación laboral

Los principales derechos laborales ligados a incentivos monetarios, se establecen los siguientes: afiliación seguro social, pago salario mínimo, pago de horas extras, pago décimo tercero y décimo cuarto, vacaciones remuneradas, compensación por salario digno, licencia de maternidad y paternidad, pago de utilidades y compensación por despido y/o renuncia (Corporación Ediciones Legales, 2018). Esta carga salarial es una amenaza para las nuevas empresas

- **Entorno económico**

Producto Interno Bruto

El PIB del país en el año 2017 alcanzó una cifra de 100 mil millones de dólares, esto es un 1,5% superior al PIB del año 2016. Esto marca una recuperación de la economía nacional con relación al año 2015, cuando existió un decrecimiento de 1,6%. En cuanto al PIB de la industria, éste alcanzó un valor de 384 millones de dólares en el año 2017 y se prevé un crecimiento hasta 413 millones en el año 2018 (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto es una oportunidad para las nuevas actividades en el sector de producción de alimentos y bebidas.

Tasas de interés

La tasa de interés para el segmento de pequeña y medianas empresas ha tenido un comportamiento estable. En el año 2016 su porcentaje promedio se estableció en 8,10%, para el año 2017 ha variado en el 7,38% y en el mes de marzo de 2018 se ubica en 7,36% (Banco Central del Ecuador, 2018). Es una oportunidad porque facilita el acceso al crédito.

- **Entorno sociocultural**

Empleo

La demanda laboral en el Ecuador se ha incrementado en el último semestre del 2017, aumentando el número de personas con empleo de 7,4 millones a 7,6 millones entre diciembre de 2016 a diciembre 2017. Este aumento en la demanda laboral hizo disminuir las cifras de desempleo de 7,4% en el 2016 a 5,6% en el 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Esto es una oportunidad porque existe mayor cantidad de personas con acceso a empleo formal.

Estructura socioeconómica

La estructura socioeconómica del país tiene un fuerte componente de la población que corresponde a los estratos C- y D, esto es el 65% de familias que se caracterizan por tener un ingreso mensual inestable y/o que laboran como operarios y comerciantes. Además, este grupo poblacional no tiene acceso a seguridad social (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015). Esto es una amenaza para el proyecto porque existe un alto número de familias con bajos ingresos.

- **Entorno tecnológico**

Maquinaria para el proceso productivo

La elaboración de la bebida vegetal toma en cuenta maquinaria disponible en el mercado nacional sea a través de importadores que comercializan los equipos a nivel nacional o empresas que se encargan de la fabricación. La descripción de equipos se refiere principalmente a equipos de acero inoxidable, que se encargan del procesamiento de los insumos, de acuerdo a la gestión de operaciones se necesitaría para el proyecto, tanques de almacenamiento, calderos, esterilizador de botellas, congeladores y etiquetadores.

Penetración internet

El índice de analfabetismo digital en el Ecuador es 10,5% entre las personas de 15 a 45 años. El 60,7% de las personas usan algún tipo de tecnología y 63% de las personas tienen un teléfono celular inteligente y el acceso a internet desde los hogares es 37,2% (Ministerio de Telecomunicaciones, 2018). Esto es una oportunidad porque facilita la comunicación entre las personas y empresas.

Transferencia de tecnología

La transferencia de tecnología en el Ecuador es menor a la media de América Latina, tan solo el 12% de las empresas del país participa en algún proceso de capacitación donde exista transferencia de información y tecnología desde centros de innovación, como universidades o centros especializados (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018). Esto es una amenaza porque disminuye el desarrollo de nuevos productos en las empresas.

- **Entorno ecológico**

Gestión residuos

En el aspecto ambiental, existe un fuerte déficit de establecimientos que tienen permiso ambiental pues, el 77% de establecimientos no cuentan con ningún tipo de permiso ambiental y el 13% tienen un certificado ambiental actualizado. En el caso de la generación de residuos líquidos peligrosos, el 30% de los establecimientos de comida en la ciudad de Quito tienen una actividad de gestión ambiental para estos elementos que contaminan el alcantarillado (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

- **Entorno legal**

Reglamentación para producción de alimentos

En lo relativo a la normativa que rige para la comercialización de alimentos, el Ministerio de Salud emitió en el año 2013 el Reglamento Sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano. El objetivo de este

reglamento es regular y controlar el etiquetado de los alimentos para el consumo humano, con el fin de garantizar que los consumidores tengan información necesaria para la correcta elección de sus alimentos (Ministerio de Salud Pública, 2013).

2.1.2 Entorno externo: Alemania

- **Entorno político**

Estructura administrativa del gobierno alemán

El régimen político alemán se basa en un sistema federal parlamentario en el que existe dos niveles de gobierno: el poder legislativo y el poder ejecutivo. Desde el año 2005, el gobierno alemán es regido por la coalición socialdemócrata, con Ángela Merkel a la cabeza (Proecuador, 2017). Esto genera una estabilidad política en el país europeo, siendo una oportunidad para generar un proyecto para comercializar alimentos con el mencionado país.

Relaciones internacionales

Alemania es un país constituyente de la Unión Europea, es el tercer país con mayor nivel de intercambio comercial a nivel mundial, por detrás de Estados Unidos y China. Sus principales socios comerciales son Francia, Países Bajos e Italia. En la región latinoamericana, su principal socio comercial es Brasil. Además, Alemania es firmante de varios tratados internacionales que favorecen el libre comercio (Proecuador, 2017). Esta apertura comercial de Alemania es una oportunidad para iniciar un proyecto de exportación hacia el mencionado país.

- **Entorno económico**

Crecimiento económico

La economía de Alemania es la principal generadora de empleo y exportaciones en la Unión Europea. El crecimiento del PIB es constante desde el año 1948 y en el año 2017 alcanzó una tasa de 0,90%, esto se debe a la fortaleza de su

consumo interno y al ingreso promedio por habitante de \$ 39.100 dólares (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania, 2018). La situación económica de Alemania es una oportunidad para comercializar un producto alimenticio hacia el mencionado país.

Comercio exterior con el Ecuador

Alemania importa desde el Ecuador una cantidad de \$ 502.473.493 en el año 2017, esto es el 3,2% de las exportaciones totales del Ecuador. Los principales productos demandados por Alemania son banano, café, cacao y pescado. Las ventas que realiza Alemania a Ecuador tuvieron un valor de \$ 530.473.493 dólares, los principales productos que forman parte de estas transacciones son medicamentos, reactivos de laboratorio y electrodomésticos (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania, 2018). Alemania compra productos alimenticios al Ecuador, por lo que, exportar una bebida vegetal es una oportunidad para comercializar productos con valor agregado.

- **Entorno social**

Ingresos de la población

El salario mínimo interprofesional (SMI) que es la cuantía retributiva mínima o el valor del salario mínimo que recibe un trabajador por la jornada legal de trabajo, fijado para el 2018 en Alemania es de 1.498,00 € al mes (Expansión / Datosmacro.com, 2018). Este ingreso permite que la población tenga acceso a productos alimenticios en base a sus preferencias, esto es una oportunidad para introducir una bebida vegetal.

Estructura de la población

El número de habitantes de Alemania bordea los 81 millones de personas, su tasa de natalidad es de 9 nacimientos por cada 1000 habitantes, la población económicamente activa es alrededor del 50% de la población total. La composición demográfica se concentra en edades mayores a 45 años. Para Alemania es muy importante la mano de obra extranjera, pues allí residen cerca

de 7 millones de personas nacidas fuera del mencionado país. La densidad poblacional es 240 habitantes por kilómetro cuadrado, sus principales ciudades son Berlín, Hamburgo, Múnich y Colonia (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania, 2016)

- **Entorno tecnológico**

Logística y transporte

Existe facilidad para el transporte de mercaderías. Alemania cuenta con la infraestructura más moderna de Europa. En lo que tiene que ver con puertos marítimos, cuenta con 60 puertos de carga de exportación, siendo Hamburgo y Bremerhaven los más importantes. En el tema de puertos aéreos, la carga de importación ingresa por Frankfurt y Hanover, para posteriormente ser distribuida por una red de carreteras y ferrocarriles de gran calidad (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, 2015)

Consumo en línea

El uso del comercio electrónico en Alemania es frecuente, en el año 2017, el 96% de los usuarios de Internet, realizó una compra o encargo a través de medios electrónicos. Especialmente alimentos, juguetes, libros y vestimenta son adquiridos por medio del canal de comercio electrónico (Deutschland.de, 2017).

- **Entorno legal**

Metodología del gobierno para hacer negocios

Alemania tiene una estructura legal favorable para realizar negocios e iniciar nuevas empresas. Esto lo ubica a la vanguardia de los países a nivel mundial para emprender un nuevo negocio en el menor tiempo posible. Las leyes federales son favorables para los inversionistas minoritarios y existen facilidades para la obtención de crédito (Banco Mundial, 2017). Esto es una oportunidad para establecer una relación comercial con distribuidores que puedan comercializar la bebida vegetal en Alemania.

- **Entorno ambiental**

Condiciones climáticas

El clima en Alemania incide en el comportamiento del consumidor, especialmente por la crudeza del invierno. Durante los meses de diciembre a marzo existe un clima asociado a bajas temperaturas y en las épocas de otoño y primavera la lluvia tiene una fuerte presencia, esto incide en el uso de vestimenta y alimentación adecuada (Portal Alemania, 2016).

2.1.3 Análisis de la industria

El análisis de la industria se ejecuta mediante la metodología de Michael Porter (2015), el resultado compilado del análisis se encuentra en el Anexo 5, los factores en estudio son los siguientes:

- **Poder de negociación de los compradores: medio**

En Alemania existe una fuerte tendencia hacia el uso de productos que contienen componentes orgánicos o que apoyan causas sociales como certificaciones de comercio justo. Otro aspecto distintivo del consumidor alemán es su apego por el cuidado de la salud, esto se refleja en la existencia de productos que permiten mantener una salud integral (ProEcuador, 2017).

Esta información con respecto al consumidor alemán determina que un producto de origen orgánico tendrá un mejor posicionamiento comercial. Adicionalmente, existe una tendencia en la población de Alemania al consumo de productos alimenticios libres de proteína animal, siguiendo orientaciones vegetarianas.

Con relación al costo de cambio del cliente es bajo, debido a que los canales de distribución de los productos alimenticios son extensos, encontrando con relativa facilidad supermercados, tiendas de conveniencia, farmacias y tiendas especializadas donde se puede adquirir alimentos.

- **Poder de negociación de los proveedores: bajo**

Los proveedores de la industria de elaboración de bebidas provienen de la agricultura. Dado que en Alemania no se producen chochos ni sus derivados, se toma en cuenta los elementos relacionados con la producción en el Ecuador. En el país existen 1.4 millones de hectáreas dedicadas a cultivos permanentes, esto es el 11,62% de la superficie del cultivable del país, la región sierra tiene 229 mil hectáreas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

En cuanto al número de unidades de producción, el país dispone de 842.882 unidades agrícolas, el 64% de estas unidades pertenece a propiedades menores a cinco hectáreas, esto es pequeños y medianos agricultores. La región donde se cultiva el chocho es la Región Sierra, especialmente en las provincias centrales como Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo, a nivel nacional existe 4.271 hectáreas de chocho (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Debido al crecimiento de la actividad agrícola en el país y la disposición de productores que abastezcan a la industria es concluyente que existe un bajo poder de negociación de los proveedores, porque existe un mínimo costo de cambio para la industria en buscar un nuevo proveedor.

- **Amenaza de productos sustitutos: alta**

La amenaza de productos sustitutos en la industria de alimentos de Alemania es alta, ya que existe una variedad de alimentos que provienen del mercado interno y externo.

En el primer caso, la incidencia de los productos de origen interno tiene una alta penetración en el mercado, ya que tiene acceso a los canales de distribución. En el segundo caso, Alemania es el tercer comprador de alimentos a nivel mundial. El total de las importaciones de alimentos es 4,4 billones de dólares (Observatorio de Economía, 2018).

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores: alta**

La apertura de empresas en Alemania tiene una fuerte influencia en su actividad económica. Según las estadísticas del Banco Mundial, el número de solicitudes de nuevas empresas se ha incrementado. En el año 2006 se solicitaron 65.447 registros de nuevas empresas y este número aumentó a 70.720 en el año 2015 (Banco Mundial, 2017).

Esto se debe principalmente a la facilidad para hacer negocios, donde demora hasta 4 días laborables la apertura de una empresa, el costo para importar es \$ 0 y el trámite de importación tiene una duración de tres horas. Estos índices lo ubican entre las diez primeras economías donde existe un clima de facilidad para realizar negocios (Banco Mundial, 2017).

La facilidad para emprender negocios en Alemania, como lo indican las cifras del Banco Mundial es un indicador que la actividad emprendedora tiene un fuerte impulso en su economía, lo que permite concluir que la amenaza de nuevos competidores que busquen proveer con productos al consumidor alemán es alta.

- **Rivalidad de la industria: alta**

El sector bajo el código CIIU C110401, donde se desarrollará el nuevo proyecto, está conformado por 37 empresas que se dedican a elaborar bebidas a base de productos vegetales (Superintendencia de Compañías, 2016).

Esto indica que existe un número importante de empresas que pueden innovar en la fabricación de sus productos y enfocarse en la exportación de un mercado atractivo como Alemania.

Otro indicador de la rivalidad de los competidores es el crecimiento económico del sector. En el caso del sector en análisis, tiene un crecimiento promedio entre el año 2008 y 2017 de 4%.

En los años 2012 y 2013 se alcanzó cifras de crecimiento superiores a 7%. Con el advenimiento de la recesión económica, el sector tuvo cifras negativas de crecimiento en el año 2015 y 2016 (Banco Central del Ecuador, 2017).

Este decrecimiento en las empresas del sector, empuja a sus directivos a buscar nuevos mercados donde colocar sus productos, estableciendo la oportunidad de exportar como una vía de crecimiento comercial. Esto indica que la rivalidad de los competidores es alta.

2.2 Matriz EFE

Tabla 2. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Acceso a registro de marca	5%	4	0.20
2	Recuperación económica	5%	3	0.15
3	Bajas tasas de interés	5%	3	0.15
4	Incremento demanda laboral	10%	4	0.40
5	Penetración de internet	10%	3	0.30
6	Normativa para producir alimentos	5%	4	0.20
7	Estabilidad política en Alemania	8%	3	0.24
9	Bajo poder de negociación proveedores	6%	4	0.24
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		54%		1.88
AMENAZAS				
10	Legislación laboral incrementa costos de producción	10%	3	0.30
11	Estructura socioeconómica	3%	3	0.09
12	Baja transferencia de tecnología en el Ecuador	3%	4	0.12
13	Poder de negociación de los compradores	5%	3	0.15
14	Diversidad de productos sustitutos	10%	4	0.40
15	Entrada de nuevos competidores	5%	3	0.15
16	Rivalidad de competidores	10%	4	0.40
SUBTOTAL AMENAZAS		46%		1.61
VALORACIÓN TOTAL		100%		3.49

El resultado de la matriz EFE establece que los factores del entorno externo tienen una incidencia más fuerte sobre el proyecto, lo cual es positivo para la puesta en marcha de la idea de negocio.

2.3 Conclusiones del análisis de entornos

1. El entorno político establece una oportunidad para registrar la marca de la bebida, de acuerdo a la reglamentación del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. De esta manera, puede registrar su marca de exportación hacia Alemania.
2. El entorno económico del Ecuador y Alemania es una oportunidad debido a la capacidad de compra de los consumidores alemanes y a la recuperación económica que experimento el Ecuador en el año 2017.
3. El entorno social de Alemania es una oportunidad porque existe un comportamiento de los consumidores a favor de los productos orgánicos y que provienen de fuentes vegetales.
4. El entorno tecnológico en Alemania es una oportunidad, porque el uso de internet y de las aplicaciones móviles tiene una fuerte penetración, lo cual permite promocionar la bebida de manera más efectiva y directa
5. El poder de negociación de los compradores es medio debido a que el costo de cambio es bajo, lo cual se relaciona con la alta amenaza de productos sustitutos.
6. El poder de negociación de los proveedores en el Ecuador es bajo, debido a que existe disponibilidad de productores de chocho en la región Andina, lo cual facilite tener un proceso de producción estable durante todo el año.
7. La amenaza de productos sustitutos en Alemania es alta porque en existe varios canales de distribución y el mercado tienen una amplia demanda y oferta de productos alimenticios.
8. La amenaza de nuevos entrantes es alta, porque la economía de los Alemania es dinámica y atrae inversionistas de diversos países, debido a la facilidad para emprender negocios.

9. La rivalidad de los competidores en el Ecuador y Alemania es alta. En el primer caso debido a crecimiento de la industria y en el segundo caso por la diversidad de productos sustitutos.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente se desarrolla en base a la investigación cualitativa con la entrevista a expertos, clientes potenciales y la investigación cuantitativa con la participación de consumidores en el mercado alemán. Los participantes en la investigación son personas entre 18 y 40 años, distribuidos entre hombres y mujeres, la caracterización principal es que tienen preferencias por bebidas vegetales y son abiertos a consumir nuevos alimentos que beneficien su salud.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Los participantes en la entrevista a expertos son profesionales con experiencia en la producción de alimentos y que tienen conocimiento del mercado exportador hacia Alemania.

Entrevista a expertos

Experto 1

Ingeniero Gustavo Adolfo Guerrero – Gerente de Alimentarte – Producto: Bebida vegetal a base de chocho – Tiempo de experiencia: 15 años

La industria de exportación de alimentos está creciendo debido al apoyo que existe hacia los emprendimientos, especialmente en aspectos relacionados con créditos, educación y transferencia de tecnología, especialmente en el tema industrial.

Las políticas públicas influyen positivamente ya que existe convenios entre instituciones como la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi) o la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones

(Corpei) para incentivar la exportación, además existe un fondo de garantías para la entrega de crédito.

El Acuerdo Comercial con la Unión Europea es clave para realizar la exportación de productos pues facilita, que producción nacional exportable se desarrolle y los empresarios puedan recuperar sus inversiones y planificar largo plazo.

Con respecto específicamente al producto, el chocho tiene mayor cantidad de proteína que la soya, no tiene presencia de transgénicos y aporta hierro y calcio en grandes cantidades. No genera problemas con la intolerancia a lactosa o gluten. El chocho no necesita la presencia de fertilizantes para su producción esa es una ventaja para ofrecer un producto orgánico.

En la sierra ecuatoriana es fácil acceder al proveedor de chocho, pero es necesario realizar un proceso de verificación de calidad, especialmente en las buenas prácticas de manufactura, con el manejo del agua para la limpieza del chocho. El aspecto positivo de la bebida de chocho es su menor efecto en el medio ambiente, debido a que las bebidas lácteas provienen de una industria que es muy contaminante y demanda mucha inversión.

Experto 2

**Ingeniero Lenin Vásquez - Exportador de alimentos hacia Alemania –
Producto exportado: Hongos - Tiempo de experiencia: 15 años**

Con respecto a la exportación de alimentos hacia la Unión Europea, establece que es un buen mercado receptor para productos este tipo de productos, especialmente si cuentan con sellos orgánicos o tienen certificaciones de comercio justo.

Con relación al tema de bebidas vegetales, conoce que existe bastante potencial para este tipo de productos, especialmente bebidas relacionadas con productos endémicos de nuestro país, como es el caso de la guayusa, chocho o quinua.

El mercado de exportación de alimentos ha crecido en los últimos años, es una potencialidad que tiene que ser explorada por los empresarios del país. Con el

gobierno anterior se restringió las exportaciones, pero con el actual gobierno parece que las políticas públicas van a mejorar. Debe existir un respaldo con el tema de documentación para exportar.

El Acuerdo Comercial con la Unión Europea es una excelente oportunidad, especialmente para productos alimenticios, que es el sector donde el país tiene ventajas con relación a otros países.

La principal barrera que puede existir para exportar hacia Alemania es el cumplimiento de certificaciones orgánicas que tienen en el mencionado país, este tema es muy estricto. En lo relacionado a la inversión del negocio, debe tomarse en cuenta los aspectos relacionados con la logística de exportación y el capital de trabajo.

Entrevistas a clientes potenciales

La entrevista a clientes potenciales se realizó a personas que residen en Alemania y que actualmente realizan tareas de voluntariado en el Ecuador:

Tabla 3. Entrevistas clientes potenciales

Preguntas	Cliente potencial 1	Cliente potencial 2	Cliente potencial 3
Cuáles son los principales factores que inciden en su decisión de compra de un alimento	Lo más importante es el sabor	Información nutricional	Escoge la bebida de acuerdo al momento, prefiere bebidas a base de productos naturales
Consume regularmente productos importados	Si, casi el 100% de la comida en Alemania es importada	Si	Si
Cuáles son las principales características que busca en un alimento importado	El sabor y precio son los principales factores y el aporte nutricional	Calidad del producto y precio	El principal factor es el sabor, pero tiene que ser de un tamaño apropiado para el precio.

Preguntas	Cliente potencial 1	Cliente potencial 2	Cliente potencial 3
Conoce los beneficios del chocho como grano emblemático de la zona andina del Ecuador	No conoce los beneficios	Si conozco	No conoce los beneficios del chocho
Donde adquieren regularmente los productos alimenticios	Supermercado	Supermercado	Supermercado y tiendas especializadas
Está de acuerdo en consumir productos alimenticios orgánicos y que tengan certificación de comercio justo con los agricultores, cuál es su opinión al respecto	Comercio justo es lo más importante en Alemania	Comercio justo es lo más valorado en Alemania. Además, certificaciones de impacto ambiental y uso de fertilizantes	Prefiero consumir productos certificados como orgánicos y cuidado ambiental
Tamaño preferido	500 mililitros	500 mililitros	200 mililitros
Medios de promoción	Redes sociales y prensa	Redes sociales y prensa	Redes sociales
Tipo y material envase	Vidrio porque es más fácil reciclar	Vidrio	Vidrio porque contamina menos
Rango de precios. Bebida 500 mililitros	3 euros	3 euro	3 euros

Tomado de: Información primaria / Entrevistas clientes potenciales

3.1.2 Investigación cuantitativa

Con el propósito de que los resultados sean significativos se debe realizar la investigación cuantitativa a una muestra aleatoria de al menos 300 personas. Sin embargo, dadas las restricciones y considerando el propósito académico de esta

investigación, la investigación cuantitativa se realizó a 10 personas que residen en Alemania, el cuestionario planteado se encuentra en el Anexo 6.

La forma de captar la información fue mediante el uso de formularios a través de Internet y el procesamiento se realizó en el programa Excel. Los principales resultados obtenidos son los siguientes:

- Edad, género y educación: 70% de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre 20 y 29 años y el 30% son mayores a 30 años. Con respecto al género, el 60% son mujeres y 40% hombres. El 80% de los participantes de la encuesta tienen estudios universitarios.
- Frecuencia de consumo: el 60% consume bebidas vegetales dos veces por semana, 20% consume hasta cuatro veces por semana y el 20% restante tienen otras frecuencias de consumo.
- Preferencias de consumo: el 80% consume bebidas vegetales en la mañana, especialmente en el desayuno. El 20% consume este tipo de bebidas en la tarde.
- Factor de decisión de consumo: el 50% de los encuestados indica que el precio y la calidad son los factores más importantes al momento de adquirir el producto. El 40% de los encuestados indica que el sabor es el aspecto más importante y 10% indican que el empaque es el factor más importante.
- Lugar de compra: el supermercado y las tiendas especializadas son los lugares donde existe mayor disposición de compra para las bebidas vegetales.
- Disposición de compra: el 50% compraría una bebida vegetal a base de chocho y el 40% quizás compraría la bebida vegetal.
- Conocimiento sobre el chocho: el 70% de los encuestados no conocen los beneficios nutricionales sobre el chocho.
- Precio de la bebida: el 70% de los encuestados afirma que el precio ideal de la bebida de chocho se ubica entre \$ 3 y \$ 4.

- Canal de promoción: el medio de comunicación preferido son las redes sociales y las revistas especializadas.

Análisis de precio bajo el método de Van Westerdop

El análisis de precios bajo el modelo Van Westerdop permite establecer con mayor precisión el precio para la bebida a base de chocho:

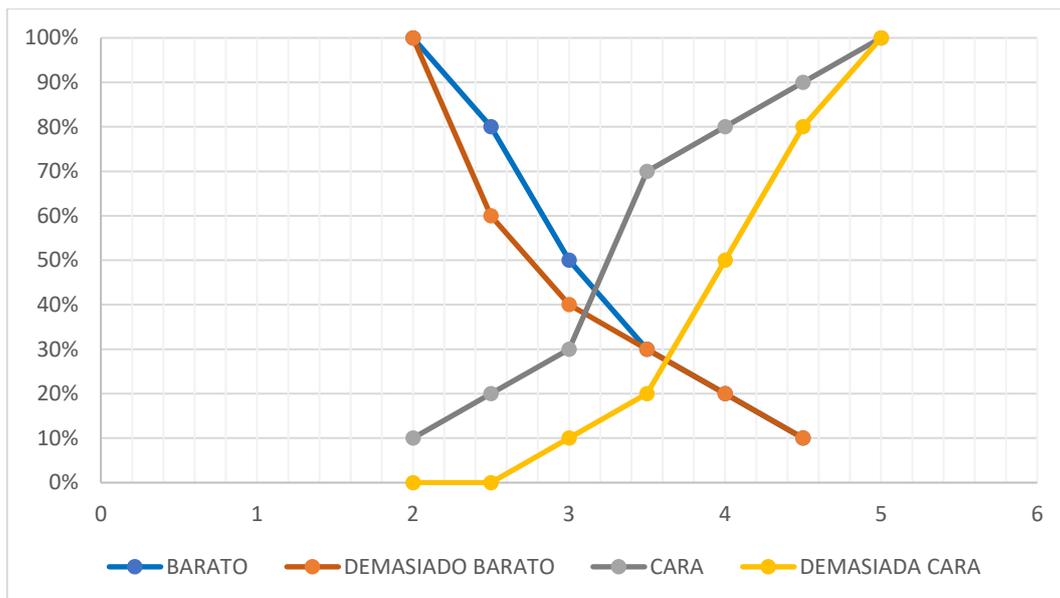


Figura 1. Método de Van Westerdop

Como se muestra en la figura anterior, el precio de indiferencia es el cruce entre la curva de precios barato y caro, esto es \$ 3,25. Entre este valor y el precio de \$ 3,75 se ubica en el rango de precios óptimo para el producto.

Análisis de matriz de correlación

El análisis de la información con respecto a la matriz de correlación (anexo 1), permite establecer que existe una fuerte vinculación entre el género y la edad con el consumo de bebidas vegetales. Los encuestados más jóvenes y las mujeres tienen mayor disposición al consumo de bebidas vegetales. En lo que respecta a los medios de promoción y el género, las mujeres tienen mayor preferencia hacia el uso de las redes sociales.

Tablas de contingencia

El análisis de las tablas de contingencia determina lo siguiente:

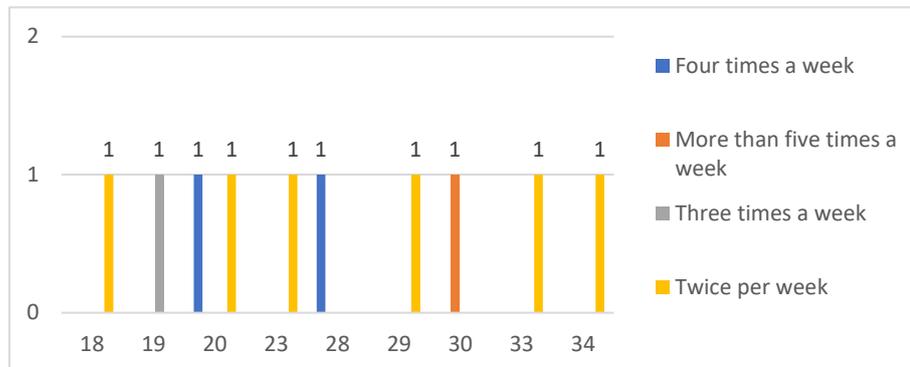


Figura 2. Tabla de contingencia análisis edad y frecuencia consumo

Existe una vinculación entre la edad y la frecuencia de consumo, como se muestra en la figura anterior, las personas con menor edad tienen mayor frecuencia de consumo que las personas mayores de 30 años.

En la siguiente figura se relaciona el conocimiento del chocho y la disposición para consumir la bebida:

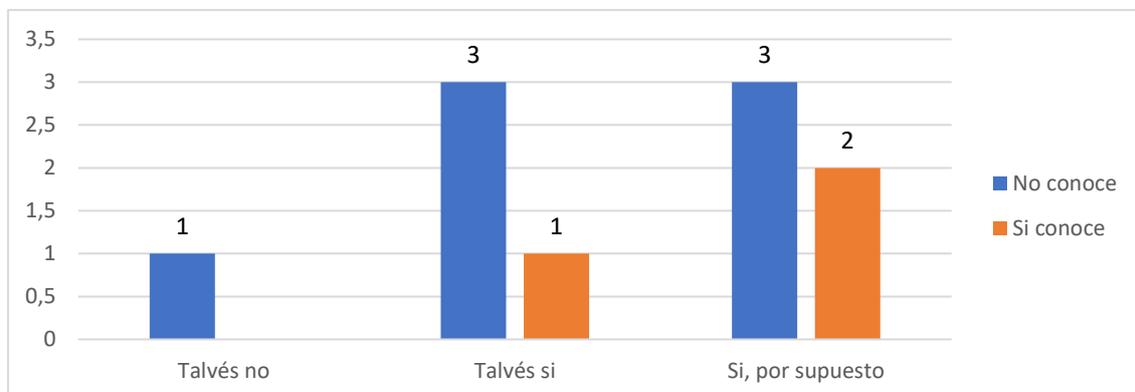


Figura 3. Tabla de contingencia análisis conocimiento chocho y disposición consumo

Los encuestados que indican que no conocen los beneficios del chocho tienen menor disposición a consumir la bebida, lo cual es, razonable debido a que el chocho no es un producto que se conozca ampliamente en Alemania y este desconocimiento reduce la disposición al consumo por parte de los encuestados.

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

- 1 La entrevista a expertos permite concluir que el acuerdo comercial con la Unión Europea es un aspecto que motiva a los empresarios a impulsar proyectos relacionados con la exportación, especialmente en el tema de agroindustria que es un sector donde el país tiene una potencialidad probada.
- 2 Con respecto a los requerimientos que se debe cumplir para exportar hacia Alemania, los expertos y los clientes potenciales que viven en el mencionado país, indican que el consumidor valora que los productos alimenticios contengan certificados de origen orgánico y libre de fertilizantes, además de certificaciones de comercio justo y de mínimo impacto con la contaminación.
- 3 Los clientes potenciales mencionaron que el envase para este producto debe ser vidrio y una cantidad de entre 500 mililitros, para este tipo de envase se establece un precio de 3 euros. Este valor se asocia con lo establecido en el análisis de precios Van Westerdop.
- 4 La ejecución de las encuestas que existe un bajo conocimiento del chocho entre los consumidores alemanes, esto reduce la disposición de compra del producto, esto se confirma con la ejecución de la tabla de contingencia y su resultado es vinculante con lo mencionado por los clientes potenciales.
- 5 Esto indica que la empresa debe realizar una fuerte campaña promocional para dar a conocer las ventajas del consumo de chocho y su vinculación con la tradición agrícola andina.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente

La oportunidad de negocio permite delinear la idea que se busca expresar en el presente documento. El objeto central del plan de negocios es producir y

comercializar una bebida vegetal a base de chocho, el mercado de destino es la exportación hacia el mercado de consumidores en Alemania.

La razón de escoger el mercado alemán, se basa en dos aspectos importantes que se constituyen en las principales oportunidades de negocio en el aspecto de la exportación del producto.

El primer aspecto es la firma del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y el Ecuador, esta es una oportunidad para que los productos ecuatorianos puedan ingresar a la Unión Europea sin el respectivo pago de aranceles. La información estadística del Banco Central del Ecuador, establece que el 25% de las exportaciones no tradicionales del país tienen como destino el mercado europeo, si se toma en cuenta las exportaciones agrícolas, este porcentaje se incrementa hasta el 35%.

Las exportaciones hacia el mercado europeo se han mantenido entre 2.400 y 2.900 millones de dólares entre el año 2014 y 2017, esto representa un importante crecimiento debido a la firma del mencionado acuerdo comercial.

Estos valores de crecimiento de las exportaciones hacia la Unión Europea se incrementarán en los próximos años, debido a que el 32% de las exportaciones totales del país ingresarán sin aranceles, en este grupo se encuentra el 99% de los productos derivados del sector agrícola, como es el caso de la bebida vegetal de chocho.

Frente a estos argumentos de información estadística comercial, se permite concluir que existe una oportunidad para que los emprendedores ecuatorianos se enfoquen en ofertar productos, que tienen potencial como es el caso de una bebida a base de chocho, para ser comercializada en un mercado de alto poder adquisitivo como el europeo.

Una vez establecida la oportunidad de negocio de exportar la bebida vegetal hacia el mercado europeo, se debe fundamentar porque se escoge Alemania, como país de destino inicial del producto.

Las razones para determinar el mercado alemán como el más acertado son las siguientes:

- Intercambio comercial con Alemania: es el principal comprador de productos alimenticios de la Unión Europea. El consumidor alemán es habituado a comprar productos alimenticios de diferentes partes del mundo, así se pudo corroborar en la entrevista con los clientes potenciales, que manifestaron que es fácil acceder en los supermercados del país a productos de diferentes partes del mundo.
- Crecimiento económico: la fortaleza de la economía alemana es un factor muy importante, esto permite que exista estabilidad en la negociación con los compradores en el país de destino.
- Certificaciones y cumplimiento normativa: el mercado alemán es muy estricto en la solicitud de certificados de origen, es por ello, que el producto debe contar con las certificaciones pertinentes para cumplir con la normativa y satisfacer la necesidad del consumidor, que manifiesta apego por los productos con certificados orgánicos.
- Comportamiento del consumidor: conforme la información de las encuestas y las entrevistas a los clientes potenciales, el sabor del producto es importante para decidir la compra de un producto alimenticio. Además, el consumidor alemán es muy apegado a criterios de menor impacto de contaminación y buscan un envase de vidrio como alternativa de mayor viabilidad para contener la bebida vegetal. La información del análisis estadístico inferencial de las encuestas, determino que el producto puede tener un mayor éxito entre las personas jóvenes y especialmente mujeres, que tienen mayor disposición a consumir alimentos provenientes de fuentes orgánicas.
- Ingresos de la población: el salario mínimo de los trabajadores en Alemania es 1.498 euros y al año pueden llegar a percibir hasta 40.000 euros. Esto indica que existe una capacidad adquisitiva para destinar a productos alimenticios que se ajusten a sus necesidades. Esto se pudo reflejar en la

entrevista a clientes potenciales, que menciona que el consumidor alemán es propenso a adquirir alimentos de calidad y no se escatima en el precio.

- Logística y transporte: la infraestructura de transporte y logística de Alemania es la más moderna de Europa, tiene facilidad para el intercambio comercial con Ecuador, sea por vía aérea o marítima, ya que existe conexión directa con el puerto marítimo de Hamburgo y el aeropuerto de Frankfurt.

Estos factores permiten concluir que existe una oportunidad de negocio sólida de comercializar una bebida vegetal a base de chocho hacia el mercado alemán, lo cual permite viabilizar un mayor éxito comercial a la idea de negocio que se plantea en el presente documento.

En lo que respecta a los factores que incrementan la oportunidad de negocio en el aspecto interno, se puede mencionar la facilidad para acceder a proveedores de chochos en el país, lo cual se determinó en el bajo poder de negociación medido en el análisis de la industria, donde se estableció que en el país existen 4.271 de hectáreas dedicadas a la producción de chocho (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016), especialmente en la región de sierra central. La información establecida en el análisis de la industria se corroborada por los expertos entrevistados, que indican que existe facilidad para acceder a proveedores de chochos.

Esta facilidad para el acceso a los proveedores de chocho, se debe tomar en cuenta la opinión de los consumidores alemanes, quienes se manifestaron en la encuesta y la entrevista a clientes potenciales, por una necesidad de consumir alimentos que provengan de fuentes certificadas como orgánicas y que tengan certificación de comercio justo.

Esta necesidad de los consumidores se debe tomar en cuenta para diagramar la operación de proveedores y así captar productores agrícolas que cuenten con este tipo de certificaciones, de esta manera se abastece la necesidad de los consumidores de Alemania.

Otro factor que incide en la oportunidad de negocio, es la disposición de las instituciones públicas de apoyar a los emprendedores que busquen desarrollar ideas de negocio para exportar, en este aspecto se encuadra la oferta crediticia de la Corporación Financiera Nacional, quien ha disminuido su tasa de interés y ha estructurado programas de crédito considerando el financiamiento de la inversión inicial de los emprendedores, incluso con períodos de gracia para el capital e intereses.

Un aspecto que debe considerar la oportunidad de negocio, es el bajo nivel de conocimiento del consumidor alemán de las bondades nutricionales del chocho, es por ello, que se debe invertir en actividades de promoción del chocho entre los consumidores, donde se exponga sus facultades nutricionales, especialmente en el aporte de proteína.

Como lo mencionaron los expertos, el chocho tiene mayor capacidad de aportar proteína que otros vegetales como la soya, no contiene lactosa y es un excelente sustituto de las bebidas lácteas para las personas alérgicas o con intolerancia a la lactosa o tenga una tendencia vegetariana en el consumo de alimentos, esto se debe al aporte de calcio del chocho y porque sus semillas poseen proteínas, fibras, cenizas, carbohidratos y aceites, es rica en aminoácidos, vitaminas y minerales, el estudio realizado por el autor Baldeón (2012) sobre el procesamiento del chocho para la obtención de leche y yogurt como alimentos alternativos en el consumo humano, señala a la bebida vegetal como una opción saludable para sustituir la leche de vaca y no solo cubrir las necesidades de los consumidores que padecen de intolerancia a la lactosa y precisan de una ingesta adecuada de calcio, sino también para quienes buscan una alternativa de nutrición vegetal, en este sentido, diseñaron una leche a base de chocho combinada con frutas y vitaminas para resaltar su sabor y para que sea atractivo para los consumidores.

Con base en las consideraciones expuestas en la oportunidad de negocio, se delinea los aspectos relacionados a la puesta en marcha de la empresa, basada en el aprovechamiento de estas oportunidades en procura de maximizar el aporte de los accionistas.

5. PLAN DE MARKETING

De acuerdo con la definición de Kotler (2012) el plan de marketing es una herramienta que permite a una organización orientar su estrategia con base en el comportamiento del consumidor. El punto guía del plan de marketing corresponde a la estrategia general de marketing y la estrategia de posicionamiento.

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de general de marketing permite a la administración de la empresa orientar sus recursos y acciones en procura de alcanzar los objetivos propuestos por la alta dirección. Al asumir una estrategia general de marketing, se declara una forma de llegar al consumidor con base en la construcción de acciones orientadas a satisfacer sus necesidades.

En el caso del plan de negocios se debe tomar en cuenta una estrategia general de marketing que se adapte a las oportunidades de negocio encontradas en el análisis del cliente y entorno. Como oportunidad se identificó que el consumidor alemán es proclive al consumo de productos alimenticios basados en certificaciones orgánicas y de comercio justo. Por ello, la empresa debe asumir una estrategia de especialista.

La estrategia de especialista es definida por Porter (2015), como la concentración de acciones de una empresa por proveer un producto que se adapte a las necesidades del consumidor; en este caso, una bebida vegetal que cumpla con los requerimientos de los consumidores que demandan un producto que aporte proteína vegetal a su dieta, con bajo contenido calórico y que no contenga lactosa.

La estrategia de crecimiento que complementa la estrategia general de marketing es el desarrollo de mercado, la cual se refiere a la acción de introducir un producto actual en un mercado nuevo, mediante una expansión geográfica. Esto es desarrollar una bebida vegetal a base de chocho para exportarla hacia un mercado nuevo, como es Alemania.

El enfoque de la estrategia de crecimiento es satisfacer las necesidades de los consumidores alemanes por alimentarse de forma saludable con productos de calidad, que contengan certificaciones de origen (producto orgánico, comercio justo y/o buenas prácticas de manufactura) y que aporten contenido proteico vegetal a su dieta.

La estrategia general de marketing debe transmitir la información nutricional del producto, como parte de su promoción hacia el mercado objetivo, dado que los consumidores en el mercado no conocen los atributos del chocho. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, la composición nutricional del chocho es la siguiente:

Tabla 4. Composición nutricional del chocho

Componentes	Cantidad
Proteína	44,3
Grasa	16,5
Fibra	7,1
Carbohidrato	28,2
Ceniza	3,3
Humedad (%)	7,7

Tomado de: FAO, 2000

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento tiene el objetivo de comunicar al mercado objetivo los atributos del producto con base en una diferenciación frente a la competencia. Para identificar la estrategia de posicionamiento se emplea la matriz de posicionamiento:

Tabla 5. Matriz de posicionamiento

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
	Menos	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por menos

Tomado de: Kotler & Armstrong (2013)

La estrategia de posicionamiento se ubica en el cuadrante de más por lo mismo, esto quiere decir mayores beneficios por el mismo precio. Los mayores beneficios son los asociados a las cualidades nutritivas y proteicas del chocho, grano endémico de la zona andina del Ecuador, considerado un alimento importante para la dieta por su contenido de proteína 46% y alta composición en fibra, omega 3 y 6, isoflavonas y antioxidantes (Peralta, 2012).

En el caso del precio, el cuadrante de más por lo mismo se refiere a que el producto se ubicará en una escala de precio similar a su competencia, basado en el análisis de precios de la investigación de mercado, la cual determinó un rango de precios entre 3,25 y 3,75 euros por un envase de 500 ml.

Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización es definida por Czinkota (2012) como la forma a través de la cual se pretende comercializar un producto o servicio en el mercado geográfico diferente al mercado natural del oferente.

El plan de negocios se alinearán a la estrategia de exportación, con la producción de la bebida vegetal de chocho en el Ecuador y la comercialización en Alemania a través de distribuidores. Esta estrategia se debe implementar con una estrategia de distribución intensiva, la cual busca colocar el producto en la mayor cantidad de puntos de venta en Alemania. La estructura del canal de distribución es la siguiente:



Figura 4. Canal de distribución
Tomado de Kolter & Armstrong, 2013

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo está definido por los siguientes criterios de segmentación:

Tabla 6. Segmentación de mercado

		Número personas
Segmentación Geográfica	Población de Alemania ⁽¹⁾	82.521.653
	Población de Berlín, Hamburgo y Múnich ⁽¹⁾	6.656.923
Segmentación Demográfica	Población de Berlín, Hamburgo y Múnich mayor a 18 años ⁽¹⁾	5.391.597
Segmentación Psicográfica	Población que tiene preferencia por productos de origen vegetal (9%) ⁽²⁾	485.244
	Preferencia por consumo de bebidas vegetales (80%) ⁽²⁾	388.195
Segmentación Conductual	Disposición de compra de bebida a base de chocho (50% de preferencia tomado de la encuesta realizada a los posibles consumidores) ⁽²⁾	194.098

Tomado de: ⁽¹⁾ Proecuator (2010); ⁽²⁾ Encuestas / Investigación propia / Información primaria

La información de los criterios de segmentación determina que el mercado objetivo está compuesto por 194.098 personas que residen en las principales ciudades de Alemania, son mayores de 18 años y tienen preferencia por productos de origen vegetal. Los criterios de segmentación de preferencia de bebidas vegetales y disposición de compra son recabados a través de la encuesta.

5.1.2 Propuesta de valor

Para el desarrollo de la propuesta de valor se utiliza el Modelo Canvas, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Modelo Canvas

<p><u>ASOCIADOS CLAVE</u></p>  <p>Organismos de certificación de origen, calidad y comercio justo como el Instituto para la Certificación Ética y Ambiental (ICEA) y Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo (CECJ)</p> <p>Proveedores de materia prima que cuenten con certificación de producto orgánico.</p> <p>Empresas de transporte que se encarguen del proceso de logística externa hacia Alemania</p>	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p>  <p>Elaboración de la bebida vegetal a base de chocho</p> <p>Selección y negociación con los proveedores de materia prima</p> <p>Búsqueda de distribuidores del producto en Alemania</p>	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p>  <p>Ofrecer una bebida vegetal a base de un producto endémico de Los Andes, como es el chocho, cuyos atributos especiales en cuanto a su aporte calórico y proteínico son beneficiosos para el consumo de las personas.</p>	<p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p>  <p>Visitas a los mayoristas y distribuidores en Alemania para mantener el contacto y promocionar el producto</p>	<p><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p>  <p>Hombres y mujeres mayores de 18 años que tienen preferencia por productos alimenticios de origen vegetal, debido a preferencias de consumo o restricciones de salud.</p>
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p>  <p>Gastos relacionados con la adquisición de materia prima e insumos, pagos de nómina del personal, actividades de promoción y mercadeo, gastos financieros y operativos por el transporte del producto hacia el mercado alemán.</p>	<p><u>RECURSOS CLAVE</u></p>  <p>Talento humano calificado y con experiencia</p> <p>Maquinaria y equipo para la elaboración de la bebida</p> <p>Comercialización de la bebida</p>		<p><u>CANALES</u></p>  <p>Contacto con el consumidor final a través de los distribuidores y puntos de venta en Alemania. Canales electrónicos como redes sociales y página web</p>	

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto desarrollado por la empresa es una bebida vegetal a base de chocho, el cual se destaca por sus propiedades nutricionales y es ideal para grandes y chicos y en especial para aquellas personas intolerantes a la lactosa o diabéticos. El producto es perfectamente formulado para obtener una deliciosa bebida vegetal cuyo sabor, dilución y contenido de nutrientes hacen de la bebida un excelente alimento proteico adecuado para el buen funcionamiento del organismo, gracias a su alto valor nutricional basado en el contenido de alcaloides, proteínas, grasa de calidad, fibra, calcio, fósforo, hierro y zinc (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, 2017)

Atributos

El chocho es un alimento rico en proteínas y grasa por lo cual es considerado como la soya andina, utilizado en un sinnúmero de formas ya sea en grano entero y procesado, gracias a su alto valor alimentario “se reconoce que los oligosacáridos del lupino previenen el estreñimiento, reducen el colesterol y la presión sanguínea; las isoflavonas, disminuyen el riesgo de ciertos tipos de cáncer, la osteoporosis y enfermedades cardiovasculares” (Berti, Villacres, Segovia, Manzon, & Peralta, 2016).

“El valor nutricional y alimentario del chocho se respalda en su contenido de proteína (51%), fibra (13%), calcio (0,37%), hierro (61 ppm), zinc (92 ppm), grasa (21,9 %), isoflavonas, entre otros” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016).

La bebida de chocho es una bebida de origen vegetal que tiene como ingrediente principal al chocho, leguminosa de alto valor nutricional, básicamente la bebida vegetal es un extracto acuoso del grano de chocho con la adición de proteína hidrolizada y homogel como estabilizante, se asemeja a la leche de vaca en apariencia y composición química, sin embargo esta bebida vegetal presenta menos calorías que el producto de origen animal, el mismo nivel de proteínas y no contiene colesterol y lactosa y casi ningún factor alérgico (INIAP, 2016), ideal para personas alérgicas con intolerancia a la lactosa o con dietas restrictivas en

grasas. Aporta con un 3,5% de proteína, 1,6% de grasa y 12,54% de sólidos totales, similares a la composición de la leche de vaca que aporta un 3,5% de proteína, 3,3% de grasa, sin embargo la proporción de grasa en la bebida de chocho es 51% más bajo que el de la leche de vaca, característica deseable en las dietas con restricción de colesterol y triglicéridos (INIAP, 2016). A continuación, se presenta una comparación nutricional de la leche de vaca y la leche de chocho:

Tabla 8. Comparación nutricional leche de vaca vs leche de chochos:

Parámetro	Leche de Vaca (%)	Leche de Chocho (%)
Proteína	3,5	3,5
Grasa	3,3	1,60
Sólidos solubles	4,8	1
Sólidos totales	13	12,54

Tomado de (INIAP, 2016)

Al ser el chocho un alimento nutritivo sus derivados tendrán una alta composición nutricional como es el caso de la bebida vegetal a base de chocho, la composición nutricional por cada 100 ml de bebida se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Composición nutricional bebida vegetal de chochos:

Componentes	Bebida vegetal de chocho 100 ml.
Energía (Kcal)	71,30
Grasa (g)	1,82
Carbohidratos (g)	1,07
Proteínas (g)	3,25
Fibra (g)	0,04
Ceniza (g)	0,05
Humedad (%)	93,60

Tomado de: Baldeón, 2012

Branding o diseño de marca

Se ha considerado necesario construir una marca en torno a la bebida de leche de chocho con el fin de llegar al consumidor con un producto que se convierta en una alternativa beneficiosa para la salud. Por ello, se busca destacar los atributos y beneficios del producto y ubicarla en la mente de los consumidores.

Se ha seleccionado el nombre de FRESCHO para la bebida de leche de chocho, el nombre proviene de la unión de las sílabas FRES de fresco con lo cual se quiere que el consumidor asocie la frescura del producto y CHO en alusión al chocho que es la principal materia prima con la que se elabora la bebida, el nombre es fácil de recordar buscando que el consumidor se anime a probarla.

Logotipo: Para el diseño del logotipo se utilizaron letras con el nombre del producto con una fuente divertida que sea encantadora a la vista de los consumidores, se utiliza una imagen de una mujer atravesando las montañas en señal de vitalidad, se complementa con el color en tono naranja para agregar energía al logotipo. El eslogan busca resaltar los atributos del producto al destacar que es fresco y natural. El diseño de marca de la empresa se muestra a continuación:



Figura 5 . Logotipo

En el diseño del branding también se encuentran las tarjetas de presentación, papelería y colgantes de la marca que van de la bebida vegetal de chocho.



Figura 6 . Diseño de tarjetas y papelería de la empresa

Envase del producto

El envase seleccionado para la bebida vegetal de chocho es una botella de cristal transparente, con capacidad de 500 ml. La botella es de línea sencilla con paredes rectas para facilitar el etiquetado. Se ha seleccionado este material en vista de que es el más apto para el envasado de alimentos y bebidas ya que permite que el producto se mantenga en el estado original sin el traspaso de olores y sabores del exterior y permite preservar las características y propiedades del chocho. La tapa de la botella es de boca ancha, en color dorado, elaboradas en material inoxidable aptas para ser esterilizadas y pasteurizadas.

Las tapas contarán con el sistema de botón, esto quiere decir que producen un sonido POP característico al abrirse que brinda la garantía del vacío en el envase. En la parte angosta de la botella se colocará como detalle un colgante como distintivo de la marca.



Figura 7 . Envase, etiqueta y colgante del producto

Para el empaque y envasado del producto se cumplirá con los requerimientos para el ingreso de alimentos y bebidas al mercado alemán.

Etiqueta y soporte

La etiqueta del producto cumplirá con lo dispuesto por la Unión Europea en el Reglamento UE N° 1169/2011: Información alimentaria facilitada al consumidor con la cual se busca proteger la salud, seguridad e intereses de los consumidores europeos, así como proporcionar información sobre el producto: contenido, composición, uso seguro y precauciones especiales, etc.

La etiqueta incluirá información clara y precisa que permita al consumidor tomar su decisión respecto a la alimentación. Contará con la información nutricional declarando valores nutricionales por 100 gramos o por porción, indicará país de origen, ingredientes primarios y su cantidad, denominación descriptiva del alimento, fecha de duración mínima del alimento o fecha de caducidad, forma de almacenamiento, condiciones de utilización, cantidad, modo de fabricación,

nombre, razón social y dirección del fabricante, código para identificar el lote al que pertenece el producto. El idioma en el que debe figurar la información alimentaria del producto será en alemán y en inglés con el fin de que los consumidores de los países miembros de la Unión Europea comprendan fácilmente la información del producto. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011)

Soporte físico

El soporte físico de la empresa al consumidor será dado a través de la interacción digital y comunicación con el cliente:

- **Página web:** se dispondrá de un chat en línea que permita mantener una comunicación rápida con el cliente en caso de tener alguna inquietud, quejas o requerimientos con el fin de dar un soporte y rápida solución al consumidor.
- **Línea de teléfono:** con el uso de una línea 1-800 se pretenden acceder a los clientes que requieren comunicarse con el área comercial de la empresa.
- **Redes sociales:** canal de comunicación que permite una comunicación constante con los clientes y distribuidores, se utilizará principalmente Facebook para el proceso de soporte.

5.2.2 Precio

Estrategia general de precios

Como estrategia general de precios se ha considerado utilizar la estrategia de fijación de precios por costos, la misma que según Kotler & Armstrong (2013) “consiste en establecer los precios según los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos”, en este sentido se fijará el precio considerando el costo de producción de la bebida vegetal de chocho más un margen, en el cual se tomará en cuenta, el costo de venta, el margen de rentabilidad, los gastos de exportación y la comisión que debe ganar el distribuidor del producto en Alemania.

Costo de venta

El costo de venta de la botella de 500 ml de bebida vegetal se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10. Costo de venta

DETALLE	Bebida vegetal chocho 500 ml.
Costo materia prima	0,65
Costo envase	0,18
Costo etiqueta	0,11
COSTO DE VENTA	0,94
Mano de obra directa	0,20
Costos indirectos de fabricación	0,20
Gastos operativos	0,08
COSTO DEL PRODUCTO	1,42
Gasto logística exportación	0,17
COSTO UNITARIO BEBIDA VEGETAL 500 ml	1,59

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada adecuada con la estrategia general de precios es la de penetración, que según Kotler & Armstrong (2013, p. 570) “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado”.

El precio de entrada del producto en el mercado alemán se fija en \$2,85, este valor incluye el margen de ganancia del productor, el margen para el distribuidor y punto de venta en Alemania, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Precio de entrada

COSTO UNITARIO BEBIDA VEGETAL 500 ML	1,59
Margen para el fabricante	0,38
PRECIO EXPORTACIÓN	1,97
Margen para el distribuidor en Alemania	0,39
PRECIO DISTRIBUIDOR EN ALEMANIA	2,37
Margen para el supermercado en Alemania	0,47
PRECIO FINAL AL CONSUMIDOR	2,85

El margen del 20% para el distribuidor y para el punto de venta en Alemania se estableció considerando el margen típico de beneficios de un distribuidor de ventas al por mayor que fluctúa entre el 20 al 25 por ciento, este margen maneja los distribuidores de productos alimenticios en Alemania como Alnatura Produktions, Bauk Hof Demeter y Care Naturkost y los supermercados o tiendas especializadas como Aldi Markt y Rewe ubicados en las principales ciudades Berlín, Hamburgo y Munich.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste es la estrategia de descuentos e incentivos, se prevé en temporada baja de ventas del producto realizar un descuento en el precio al distribuidor con el fin de que esta rebaja se traslade al consumidor final y estimular el consumo en temporadas o de acuerdo al comportamiento del consumidor.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Como estrategia de distribución se ha seleccionado la estrategia de distribución intensiva, la cual consiste en buscar el mayor número de puntos de venta posibles para asegurar la venta del producto, esta estrategia tiene como ventaja la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del producto debido a la elevada exposición de la marca.

Estructura y tipo de canal de distribución

El canal de distribución que se utilizará para la colocación de la bebida vegetal a base de chocho es el canal indirecto, el cual utiliza a intermediarios con el fin de que el producto llegue al consumidor final. En este caso la empresa seleccionó a tres grandes distribuidores en Alemania: Alnatura Produktions, Bauk Hof Demeter y Care Naturkost, la negociación sobre las condiciones de compra del producto incluyen el margen de ganancia, términos de negociación para la importación al mercado alemán, colocación del producto en los diferentes puntos de venta como supermercados y tiendas especializadas de productos naturales,

en este último punto el distribuidor en Alemania será quien utilice la fuerza de ventas necesaria para colocar el producto en los puntos de venta, manejo y retiro de producto caducado, adecuación de los stands donde se exhibe el producto así como trasladar las promociones y publicidad al punto de venta como apoyo para atraer al consumidor. Se seleccionó estos distribuidores por que tienen experiencia, conocen el mercado, el idioma, y el manejo de las relaciones con los puntos de venta, en relación con los pagos al distribuidor se manejará transferencia a cuenta bancaria. El canal de distribución se representa a continuación:

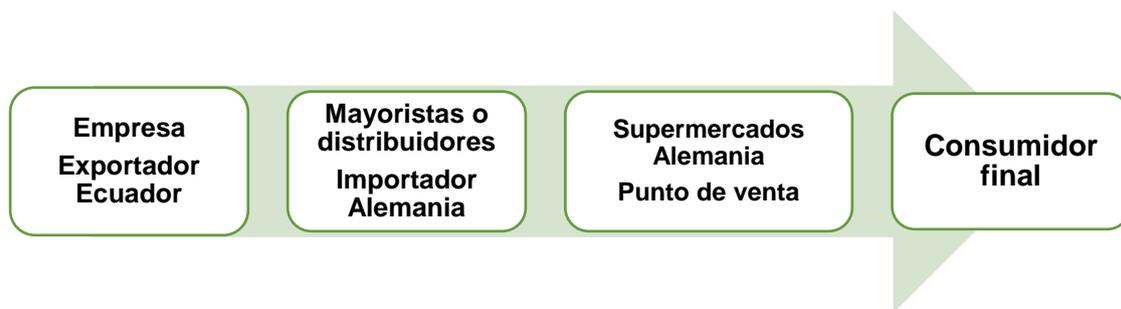


Figura 8. Canal de distribución
Adaptado de Kotler & Keller, 2012

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia de promoción más adecuada para el proyecto es la estrategia de empuje, la misma que consiste en empujar el producto al consumidor final a través de los canales de distribución, para esto se realizarán actividades de promoción que apoyen a los canales y sirvan para atraer al cliente. Para un adecuado manejo de las actividades de promoción y publicidad, la empresa y el distribuidor firmarán una cláusula en la que se establece la responsabilidad de que el distribuidor es quien a través de su fuerza de ventas llegue con las promociones al punto de venta y atender en todo lo que tenga que ver con el abastecimiento del producto en el stand asignado por el punto de venta para la exhibición de la bebida. Estas actividades son las siguientes:

Publicidad

La publicidad de la empresa tiene como objetivo llegar al mercado objetivo a través de campañas publicitarias para dar a conocer el producto, características y beneficios, así como que el mercado reconozca la marca. Las actividades y los medios que se utilizarán son los siguientes:

Página web: Se creará una página web para mantener un puente interactivo con el mercado objetivo y brinde la opción al consumidor de obtener información sobre el valor nutricional del producto, precios, canales de distribución, proceso de elaboración de la bebida vegetal de chocho, entre otros datos.

Redes sociales: La publicidad en redes sociales se hará a través de Facebook e Instagram, herramientas que actualmente es la que permite llegar a una gran cantidad de usuarios, por ello se contratarán campañas mensuales de publicidad a los usuarios de esta red con promociones que permitan dar a conocer el producto incentivando su consumo.

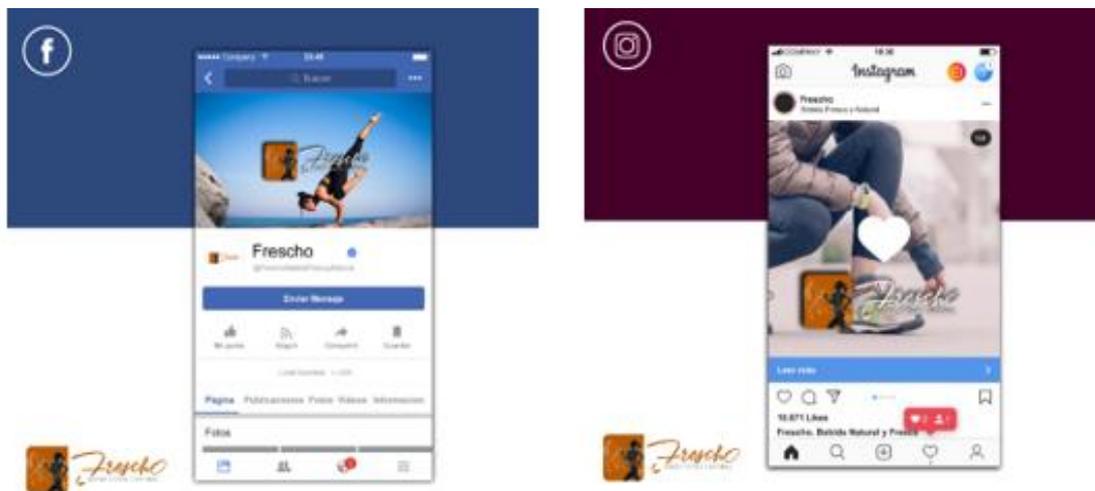


Figura 9 . Diseño marketing redes sociales

Promoción de ventas

Se desarrollará un blog con publicaciones periódicas sobre los beneficios de la bebida de leche de chocho.

Marketing directo

Como marketing directo se utilizará el envío de correos masivos por medio de los cuales se hará llegar información del producto a través de la contratación de un servicio que facilite el uso de los servicios de email marketing, el envío se realizará una vez a la semana por seis meses de lanzamiento del producto.

Relaciones Públicas

Se promocionará el producto a los mayoristas en el mercado alemán mediante la participación en ferias de productos alimenticios organizados en Alemania, para hacer contactos y medir el nivel de interés del producto, estas son:

Tabla 12. Ferias de alimentos en Alemania 2019

Nº	Actividad	Fecha	Lugar
1	BioFach	13 al 16 febrero	Exhibition Centre Nuremberg
2	Anuga Food Fair	07 al 11 de octubre	Colonia

Tomado de Portal ferias, 2018

5.2.5 Proyección costos plan de marketing

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto estimado para las actividades del plan de marketing:

Tabla 13. Presupuesto de marketing

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROMOCIÓN					
Diseño, dominio, hosting página web	500,00	0	0	0	0
Mantenimiento y actualización página web	0	180,00	185,40	190,96	196,69
Redes sociales	1.920,00	1.977,60	2.036,93	2.098,04	2.160,98
Diseño de branding de la empresa	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participación en ferias internacionales	4.000,00	4.120,00	4.243,60	4.370,91	4.502,04
E-mail marketing	660,00	679,80	700,19	721,20	742,84
Desarrollo de blog	480,00	494,40	509,23	524,51	540,24
Soporte	340,00	350,20	360,71	371,53	382,67
TOTAL PRESUPUESTO	8.400,00	7.802,00	8.036,06	8.277,14	8.525,46

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

De acuerdo a lo mencionado por David (2008, p. 59), la misión “es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa”, bajo este concepto la misión propuesta es la siguiente:

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción de bebidas vegetales y su exportación al mercado internacional. Nuestro objetivo es responder a las necesidades de las personas que aprecian la particularidad de tomar este producto, para ello nos esforzamos por garantizar la calidad del producto gracias a las técnicas de preparación y a la incorporación de personal capacitado y comprometido con el crecimiento de la empresa, promoviendo la responsabilidad con el medio ambiente y el compromiso con proveedores, colaboradores y accionistas aportando al desarrollo económico del país.

6.1.2 Visión

La visión debe contener lo que busca la empresa en el largo plazo, los valores empresariales, como se producirán los resultados y como consigue la empresa ser competitiva en el mercado que se desenvuelve. La visión de la empresa es la siguiente:

Para el 2023 seremos una empresa sólida con gran reconocimiento internacional al exportar la mejor bebida ecuatoriana, gracias a la constante búsqueda por satisfacer las necesidades de los consumidores con productos nutritivos y de calidad, elaborados por manos ecuatorianas comprometidas con la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

6.1.3 Objetivos

Los objetivos son necesarios para el éxito de la organización por que establecen las pautas para su correcto desarrollo, revelan prioridades, buscando controlar y motivar la eficacia (David, 2008, p. 122). Para plantear los objetivos de la empresa se utiliza la perspectiva Balance Score Card con metodología SMART para que estos sean claros, medibles y alcanzables acorde con la misión y visión formulada por la empresa:

Tabla 14. Objetivos de la empresa

PERSPECTIVA	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS	APRENDIZAJE
OBJETIVOS	Incrementar las ventas de la empresa en un 10% anual a partir del sexto mes de funcionamiento de la empresa, mediante el seguimiento constante a los distribuidores en el mercado alemán.	Destinar el 3% del total de ingresos por ventas para cubrir los gastos generados por el plan de marketing durante los cinco primeros años del proyecto.	Optimizar los procesos internos con el fin de alcanzar una disminución de los gastos administrativos en el orden del 5% con el fin de obtener mayor productividad.	
	Recuperar la inversión inicial de la empresa en un plazo máximo de cuatro años a partir del inicio de su operación comercial.	Incrementar en un 3% anual la cartera de clientes	Aumentar la productividad de los ingresos en un orden del 15%.	
	Lograr una rentabilidad sobre el capital aportado por los socios en un porcentaje del 15% para el año 2023.			

6.2 Plan de operaciones

El plan de operaciones resume los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de un servicio (Soret, 2014, p. 19).

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

- **Mapa de procesos**

El mapa de procesos es un gráfico que permite identificar las acciones que tienen lugar en la empresa y la relación existente entre ellas para alinearlas con los objetivos de la empresa, en este sentido se han distinguido tres tipos de macroprocesos que la empresa requiere para un adecuado funcionamiento, estos son gobernantes, agregadores de valor y apoyo, como se muestra a continuación:



Figura 10. Mapa de procesos
Tomado de Porter, 2015

Macroprocesos Gobernantes: Son los procesos que permiten la planificación de la gestión de la empresa y son la **Planificación estratégica** por medio de la cual la Gerencia implementa planes para alcanzar los objetivos mediante un proceso continuo apoyado en acciones y la **Gestión de la calidad** que se refiere a la mejora de procesos, reducción de desperdicios, disminución de costos con el fin de obtener un buen producto final con un manejo eficiente de los recursos.

Macroprocesos Agregadores de valor: Son aquellos que están ligados con el desarrollo de las operaciones, se relacionan con la transformación del chocho y

demás insumos en la bebida vegetal, pasando primero por el abastecimiento de la materia prima e insumos, la logística interna en donde se prepara los recursos y materia prima, se mantiene el stock, la logística externa se relaciona con el proceso de almacenamiento de la bebida vegetal lista para el despacho hacia el exterior, implica todo el proceso de exportación y por último la Comercialización donde se coloca a la venta la bebida vegetal bajo condiciones adecuadas y con los medios necesarios para que el producto llegue al consumidor final.

Macroprocesos de Apoyo: Son aquellos procesos que brindan el soporte a los procesos gobernantes y agregadores de valor para que se cumplan cabalmente las actividades principales, estos son Gestión administrativa que se refiere al proceso de mantener un adecuado ambiente laboral, así como el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos de la empresa; y, la Gestión Financiera-contable que se refiere a la administración de los recursos económicos de la empresa.

- **Cadena de valor**

La cadena de valor de la empresa se conforma por las actividades principales y secundarias, entre estas identificar las actividades generadoras de valor tanto para el cliente como para la empresa (David, 2008).

En el caso de la cadena de valor de Frescho el proceso generador de valor se concentra en la etapa de la producción en donde se transforma el chocho en grano en una bebida vegetal a base de chocho y en la etapa de logística que abarca el proceso de exportación del producto al mercado alemán, la cadena de valor se aprecia en el anexo 2.

Las principales actividades identificadas en la cadena de valor se describen a continuación:

- Abastecimiento: Compra de chocho, saborizantes a tiempo manteniendo un adecuado stock de la materia prima, compra de los equipos y maquinaria como la filtradora, tamizadora, pasteurizadora, tanques de almacenamiento de buena calidad a buenos precios.

- Logística de entrada: Recepción, verificación y control de calidad del chocho para que cumpla con los requisitos de bioseguridad. Selección y negociación con los proveedores, almacenamiento del chocho y demás insumos y mantener un adecuado control del inventario.
- Producción: Transformación del chocho en grano en la bebida vegetal bajo altos estándares de higienización, cumpliendo con la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 390:2004 y Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura ARCSA-DE-042-2015-GGG, control de calidad de la bebida vegetal a base de chocho para que se cumplan los parámetros de calidad estipulados en el proceso, envasado, etiquetado, rotulado y empacado final para la entrega al canal distribuidor.
- Logística de salida: Almacenamiento de la bebida vegetal de chocho, proceso de exportación de la bebida vegetal al mercado alemán, contacto con mayoristas, procesamiento de los pedidos, despacho y transporte de una manera adecuada y oportuna.
- Comercialización: Gestión de marketing mediante la promoción, publicidad, relaciones públicas y fuerza de ventas para la colocación de la bebida vegetal en los puntos de venta en el mercado alemán a través de los distribuidores.

6.2.2 Ciclo de operaciones

El proceso productivo que se sigue para obtener la bebida vegetal de chocho se basa en las actividades que se describen a continuación y el diagrama de flujo se aprecia en el anexo 3.

- **Recepción materia prima:** El chocho es recibido en las instalaciones de la empresa. El área de logística se encargará de la recepción y de la verificación del chocho y de que este cumpla con los requisitos de inocuidad, pureza y calidad fitosanitaria.
- **Lavado y preparación del chocho:** Se procede a hidratar el chocho por el lapso de 24 horas sumergidos en el agua a una temperatura de 40°C, luego

se procede a desamargar el chocho, cociéndolos por 60 minutos, pasado este tiempo se los lava para quitar las impurezas (INIAP, 2016).

- **Descascarado, escaldado, enjuagado y escurrido del chocho.** El chocho desamargado pasa al proceso de descascarado y escaldado para eliminar la enzima lipoxigenasa. Se realiza un primer enjuague con abundante agua y se escurre, este proceso es ejecutado dos veces y se adiciona bicarbonato de sodio para eliminar el sabor a leguminosa que es característico en el chocho (INIAP, 2016)
- **Trituración:** El chocho es triturado para la liberación de las proteínas, las mismas que flotan junto a los carbohidratos, proteínas, aceites, minerales y vitaminas, se adiciona agua caliente para que se produzca la emulsión que recibe el nombre de leche (INIAP, 2016)
- **Filtración:** La lechada se somete a la filtración en el cual se clarifica el líquido y se obtiene la pasta residual o pasta sólida. La filtración se realiza por 15 minutos mediante tamizadores, la lechada se somete a un proceso de desodorización para eliminar los aromas y sabores desagradables (INIAP, 2016).
- **Pasteurización:** La leche se somete al proceso de pasteurización a una temperatura de 69°C durante un corto período de tiempo para eliminar cualquier germen patógeno y que la bebida sea apta para el consumo humano (INIAP, 2016).
- **Congelamiento:** Una vez pasteurizado se reduce la temperatura rápidamente a una temperatura de 12°C con el fin destruir los microorganismos sin alterar la composición y cualidades de la bebida (INIAP, 2016).
- **Adición de ingredientes y formulación de la bebida:** A la mezcla se va adicionando los saborizantes, según la formulación sin dejar de revolver constantemente en el calor durante unos diez minutos para darle el toque

final del sabor, dilución y contenido de nutrientes necesarios para obtener la bebida vegetal (INIAP, 2016).

- **Enfriado:** Se retira la mezcla del fuego y se deja enfriar a temperatura ambiente.
- **Control de calidad:** Se inspecciona el producto para verificar que cumpla con los requisitos de textura, color, sabor y consistencia.
- **Esterilización de envases:** Paralelamente se esteriliza los envases. Se coloca la mezcla del producto en cada envase.
- **Tapado y sellado del envase:** Se procede a tapar herméticamente los envases con producto con el fin de garantizar la conservación, luego se sella con una banda seguridad de PVC termo contraíble utilizando una pistola de aire caliente se provoca la contracción de la banda de seguridad para que se acople al perfil entre la tapa y el envase, con esto se evita cualquier tipo de adulteración.
- **Inspección final:** El producto es revisado para verificar su envasado y sellado.
- **Almacenamiento:** Se procede a almacenar el producto final listo para su comercialización.

6.2.3 Logística de exportación

El tipo de transporte que se utilizará para llevar el producto hacia Alemania es el flete marítimo debido a la facilidad de conexión directa con el puerto marítimo de Hamburgo, se utilizará el incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight), según este término el vendedor es el que se encarga de todo el proceso de exportación de la mercancía hasta el lugar convenido y asume los costos ocasionados en el proceso. El comprador asume el riesgo, gastos aduaneros por la importación, transporte interno una vez que la mercancía ingresa al puerto de destino

convenido (Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2017).

El proceso de exportación se aprecia en el siguiente diagrama de flujo:

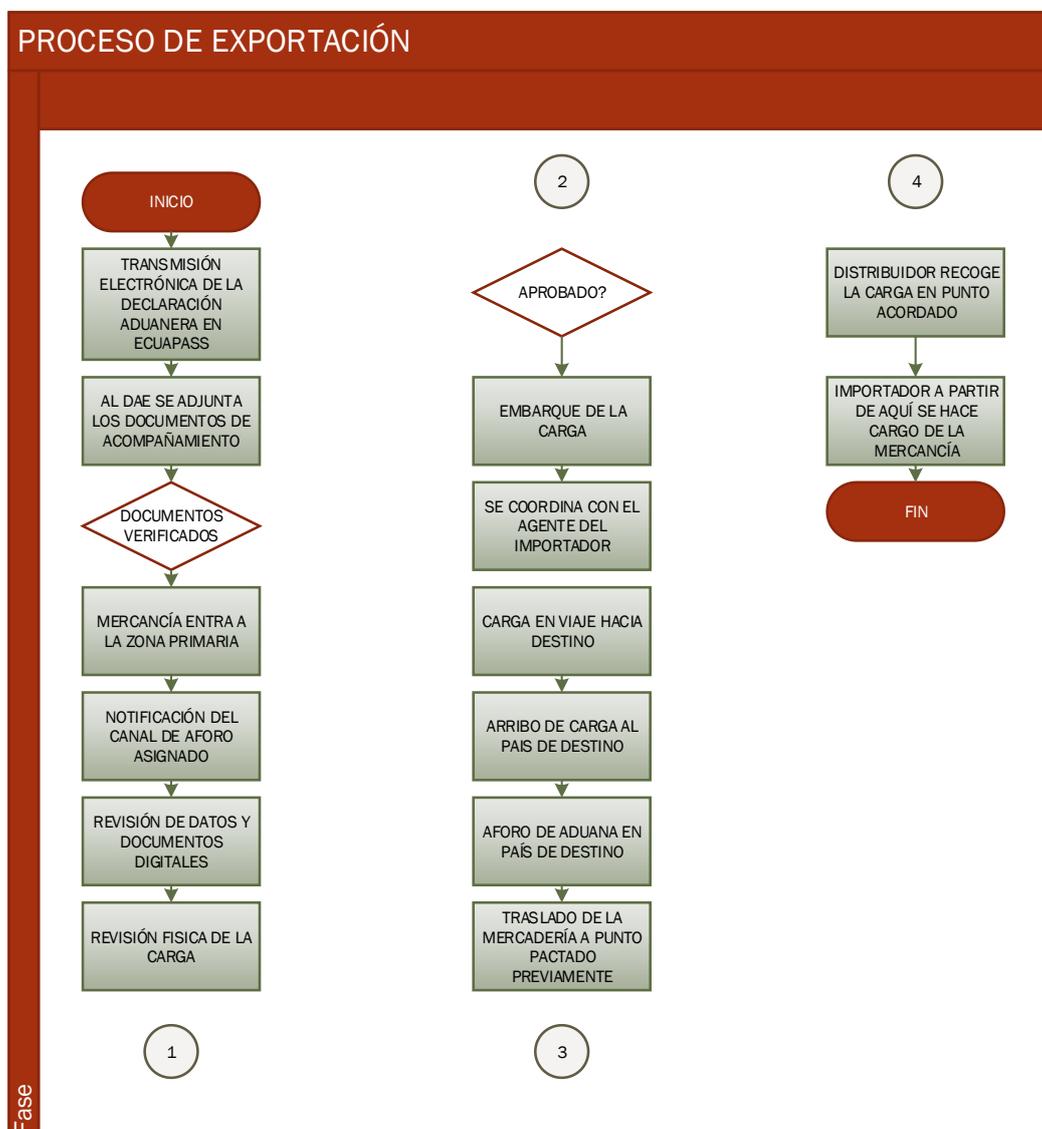


Figura 11. Diagrama de flujo exportación

6.2.4 Requerimiento de maquinaria y equipos

El detalle de la maquinaria y equipos necesarios para la producción de la bebida vegetal son los siguientes:

Tabla 15. Detalle de maquinaria y equipos

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Tanque de almacenamiento	2	800,00	1.600,00
Caldero	1	12.300,00	12.300,00
Máquina para filtración	1	7.000,00	7.000,00
Pasteurizadora	1	9.800,00	9.800,00
Esterilizador de botellas	1	2.500,00	2.500,00
Envasadora	1	10.280,00	10.280,00
Tapadora y selladora	1	3.420,00	3.420,00
Etiquetadora	1	780,00	780,00
Congeladores	2	2.400,00	4.800,00
Trituradora	1	9.430,00	9.430,00
Equipos complementarios	4	20,00	80,00
TOTAL:			61.990,00

6.2.4 Capacidad instalada de producción

En la siguiente tabla se presenta la capacidad de producción, la misma está determinada por la capacidad instalada de producción que va desde el 47,05% en el primer año hasta el 97,63% en el año cinco.

Tabla 16. Capacidad instalada de producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima anual botellas	198.000	198.000	198.000	198.000	198.000
Capacidad utilizada anual botellas	97,050	139.752	186.334	189.792	193.313
Uso de la capacidad instalada	47,05%	70,58%	94,11%	95,85%	97,63%

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La empresa contará con tres socios quienes aportarán el capital necesario para cubrir la inversión inicial. Con base en esta estructura, se planifica crear una organización de acuerdo a los estamentos legales de una compañía limitada en el Ecuador. Según la Ley de Compañías (1999), para constituir una compañía limitada se necesitan tres o más personas, que responden por sus obligaciones sociales solamente hasta el monto de sus aportes individuales. Para los efectos tributarios y mercantiles las compañías limitadas son sociedades de capital.

El capital mínimo requerido es \$ 800 y para su creación se necesita acceder al portal de creación de empresas de la Superintendencia de Compañías, el trámite se lo realiza a través de la página web en forma y su ejecución a la inscripción del contrato de los socios en el Registro Mercantil.

La empresa deberá solicitar los siguientes requerimientos tributarios, sanitarios, laboral y municipal previo al inicio de operaciones:

1. Registro Único de Contribuyentes
2. Permiso de operación emitido por la Agencia de Control Sanitario (ARCSA)
3. Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura
4. Certificados de Salud para la manipulación de alimentos
5. Registro laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
6. Permiso de operación emitido por el Municipio de Quito a través de la Licencia Única de Actividades Económicas.
7. Calificarse como exportador.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa es el tipo funcional, el cual se basa en la creación de equipos o departamentos en base a actividades especializadas, los cuales cumplen funciones específicas asignadas por la administración.

Organigrama

El organigrama para la empresa es del tipo lineal, esto quiere decir que hay una cabeza en la que se centraliza todas las decisiones. A medida que la estructura desciende disminuye las responsabilidades. La estructura se detalla en el siguiente organigrama:

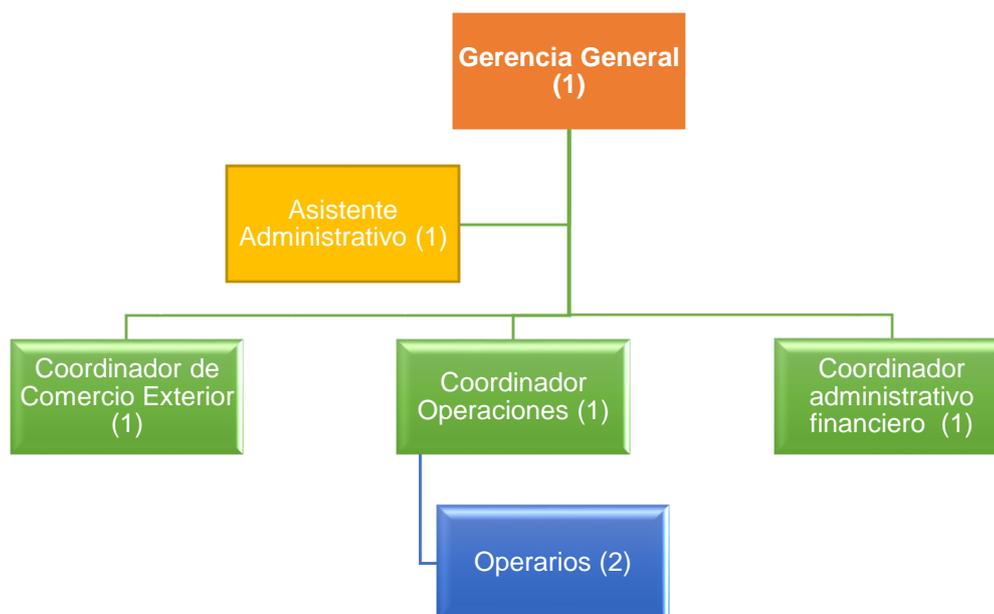


Figura 12. Organigrama
Adaptado de Kotler, 2012

Las funciones de las nueve personas que conforman la nómina de la empresa se describen en el anexo 4.

Gastos de sueldos y salarios

En la siguiente tabla se muestra los gastos en sueldos y salarios que incluyen los beneficios de ley:

Tabla 17. Gastos de personal

Cargo	Número de personas	Salario mensual por persona	Costo empresa mensual	Costo empresa anual
Gerente General	1	1.200,00	1.477,97	17.735,60
Asistente Administrativo	1	450,00	574,34	6.892,10
Coordinador Comercio Exterior	1	600,00	755,07	9.060,80
Coordinador Administrativo Fin.	1	600,00	755,07	9.060,80
Coordinador Operaciones	1	600,00	755,07	9.060,80
Operarios	2	400,00	963,87	11.598,57
TOTAL SUELDOS			5.281,39	63.408,67

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La bebida de chocho tiene un precio de exportación de \$ 1,98, el cual se incrementa de acuerdo a la inflación de Ecuador (0,09%), para alcanzar los siguientes precios entre el año 1 y año 5:

Tabla 18. Proyección de precios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de exportación bebida chocho	1,980	1,982	1,983	1,985	1,987

La variación en el precio es baja debido a la inflación en el país de origen, esto mejora la competitividad del producto en el mercado alemán, tomando en cuenta que la inflación en el mencionado país europeo es 1,95%. Con respecto a la cantidad exportada, se determina en base al uso de la maquinaria y el número de personal, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19. Capacidad máxima

	Producción de bebidas de chocho – número envases
Capacidad máxima producción día	750
Capacidad máxima producción mes	16.500
Capacidad máxima producción año	198.000

De acuerdo a la capacidad de producción el número máximo de envases anuales es 198.000, considerando el uso de la capacidad instalada de 47% en el año 1, se elaboran 97.050 envases y se incrementa en base de la captación del mercado objetivo y del crecimiento de las importaciones de bebidas en Alemania, que tiene un porcentaje promedio de 1,86% (período 2012 – 2017):

Tabla 20. Envases exportados de bebida vegetal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Envases exportados	97.050	139.752	186.334	189.792	19.313

El crecimiento promedio de la cantidad exportada es 20,26% entre el año 1 y año 5, teniendo mayor fuerza en los tres primeros años de operación, cuando el producto tiene un mayor impacto por su innovación, a partir del año 4 y 5, se prevé la existencia de competencia y el crecimiento será en menor medida. Con esta información se plantea la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 21. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	192.137	276.931	369.576	376.779	384.122

El uso de la materia prima se determina en base de la cantidad exportada, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación con la siguiente proyección:

Tabla 22. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo bienes vendidos	128.996	169.841	212.715	215.364	217.256

El crecimiento promedio del costo de bienes vendidos es 14,74% entre el año 1 y año 5, tiene un porcentaje menor a los ingresos, lo que permite que exista un margen bruto entre ingresos y costos de 32% en el año 1.

En cuanto a la proyección de gastos comprende el pago de sueldos y egresos necesarios para la operación de la empresa, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 23. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	43.135	46.027	46.070	46.112	46.514
Gastos generales	34.080	37.626	38.273	38.942	40.780
Total	77.215	83.653	84.343	85.054	87.294

El crecimiento promedio de los gastos es 3,05%, el mayor porcentaje de crecimiento se ejecuta en entre el año 1 y año 2, debido a la ejecución del presupuesto de marketing con mayor fuerza en este período y sustentar el crecimiento de la demanda de la bebida de chocho.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial tiene los siguientes valores en su estructura:

Tabla 24. Estructura de la inversión inicial

Propiedad, planta y equipo (activos no corrientes)

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	91.960
EQUIPAMIENTO	71.390
EQUIPO Y MOBILIARIO OFICINA	7.270
ADECUACIÓN PLANTA PRODUCCIÓN	13.300

Gastos pre operativos

GASTOS PRE OPERATIVOS	13.722
REGISTRO SANITARIO	500
GASTOS LEGALES	772
REGISTRO MARCA	200,00
CERTIFICACIÓN PRODUCCIÓN ORGÁNICA	8.500
CAPACITACIÓN INICIAL	3.500

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	23.330,41
-----------------------------------	------------------

Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	129.012,41
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	91.960,00
GASTOS PREOPERATIVOS	13.722,00
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	23.330,41

7.2.2 Estructura de financiamiento

La inversión inicial de \$ 129.012,41 es financiada mediante el aporte de los accionistas en un porcentaje del 50% de la inversión, que corresponde al valor de \$64.506,21 y el 50% con un crédito en el Banco Pichincha por un valor de \$64.506,21, el cual tiene la condición de plazo de 5 años, tasa de interés de 10,80% y el pago de cuota fija por un valor de \$ 1.396,10.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo tiene un valor de \$ 23.330,41, este valor proviene de la información del estado de flujo de efectivo, el determina la necesidad de liquidez de la empresa, el propósito de este capital de trabajo inicial es cubrir la pérdida del año 1, de esta manera la empresa puede continuar sus operaciones en el año 2, cuando se alcanza el punto de equilibrio operacional en la exportación de bebida de chocho.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**7.3.1 Estado de resultados**

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 25. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	192.137	276.931	369.576	376.779	384.122
Costo de los bienes vendidos	127.323	168.167	210.501	213.690	215.583
UTILIDAD BRUTA	64.815	108.764	159.075	163.089	168.539
Gastos sueldos	43.135	46.027	46.070	46.112	46.154
Gastos generales	34.080	37.626	38.273	38.942	40.780
Gastos de depreciación	2.275	2.275	2.275	1.191	1.191
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(14.676)	22.836	72.457	76.844	80.414
Gastos de intereses	6.467	5.300	4.000	2.552	940
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(21.143)	17.536	68.457	74.292	79.474
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		2.630	10.269	11.144	11.921
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(21.143)	14.905	58.189	63.148	67.553
22% IMPUESTO A LA RENTA		4.048	12.814	13.893	14.862
UTILIDAD NETA	(21.143)	10.857	45.374	49.255	52.691

En el año 1 existe una pérdida operacional de \$ 14.676, que se incrementa a \$ 21.143 con el pago de intereses del crédito para financiar la inversión inicial, la pérdida mencionada se financia con el capital de trabajo inicial. A partir, del año 2 existe una utilidad neta de \$ 10.857 y se incrementa hasta \$ 52.691 en el año 5. El margen neto obtenido entre el año 2 y año 5 es 10,75%.

7.3.2 Estado de situación financiera

La información contable del estado de situación financiera es la siguiente:

Tabla 26. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	129.012	101.776	103.417	139.185	174.535	212.146
Corrientes	37.052	12.091	16.008	54.051	90.592	129.394
Efectivo	37.052	2.819	5.947	41.711	78.020	119.791
Cuentas por Cobrar	-	6.917	6.923	9.239	9.419	9.603
Inventarios Prod. Terminados	-	1.387	1.847	1.786	1.813	-
Inventarios Materia Prima		968	1.291	1.315	1.339	-
No Corrientes	91.960	89.685	87.410	85.134	83.943	82.752
Propiedad, Planta y Equipo	91.960	91.960	91.960	91.960	91.960	91.960
Depreciación acumulada	-	2.275	4.551	6.826	8.017	9.208
PASIVOS	64.506	58.413	49.197	39.591	25.685	10.605
Corrientes	-	4.192	6.430	9.577	9.872	10.605
Cuentas por pagar proveedores		3.388	4.840	6.454	6.574	6.695
Sueldos por pagar	-	804	901	902	903	904
Impuestos por pagar	-	-	688	2.221	2.395	3.006
No Corrientes	64.506	54.220	42.767	30.014	15.813	-
Deuda a largo plazo	64.506	54.220	42.767	30.014	15.813	-
PATRIMONIO	64.506	43.363	54.220	99.594	148.850	201.541

Capital	64.506	64.506	64.506	64.506	64.506	64.506
Utilidades retenidas	-	(21.143)	(10.286)	35.088	84.344	137.035

El estado de situación financiera muestra un debilitamiento en el patrimonio de la empresa en el año 1 y año 2 debido a la pérdida obtenida en el primer año, a partir del año 3 se recupera el patrimonio hasta alcanzar un valor de \$ 201.541, esto permite que los accionistas aumenten su riqueza patrimonial, ya que la valoración de la empresa en el año 5, por el método contable es \$ 212.145, a partir de una inversión inicial de \$ 64.506.

Para recuperar la posición patrimonial, la administración dispone la generación de una política financiera de no repartir las utilidades generadas a partir del año 2 y acumularla en la cuenta de efectivo y en la cuenta de utilidades retenidas.

En lo que respecta a las políticas de cobro y pago, se ha establecido que las ventas provenientes de la exportación se realicen a través de 70% a contado y 30% a crédito hasta 30 días plazo. En el caso de las compras de materia prima, se ha negociado con los proveedores de materia prima e insumos, una política de cuentas por pagar de 50% contado y 50% crédito a 30 días.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla 27. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(23.948)	14.582	48.517	50.510	57.583
Utilidad Neta		(21.143)	10.857	45.374	49.255	52.691
+ Depreciación		2.275	2.275	2.275	1.191	1.191
- Δ CxC		(6.917)	(6)	(2.316)	(180)	(184)
- Δ Inventario PT	-	(1.387)	(459)	61	(27)	1.813
- Δ Inventario MP	-	(968)	(323)	(24)	(24)	1.339
+ Δ CxP PROVEEDORES		3.388	1.452	1.613	120	122
+ Δ Sueldos por pagar		804	97	1	1	1
+ Δ Impuestos		-	688	1.533	174	610
Actividades de Inversión	(91.960)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(91.960)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	129.012		(11.453)	(12.753)	(14.201)	(15.813)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	64.506	54.220	(11.194)	(12.753)	(14.201)	(15.813)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	64.506		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	37.052	(34.234)	3.129	35.764	36.309	41.771
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		37.052	2.819	5.947	41.711	78.020
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	37.052	2.819	5.947	41.711	78.020	119.791

El estado de flujo de efectivo tiene un saldo final de \$ 2.819 en el año 1, este valor es el más bajo durante el período de evaluación debido a la pérdida generada en el año mencionado, lo que permite que este saldo sea positivo es el valor de efectivo disponible en el año 0, que corresponde al capital de trabajo.

7.3.4 Flujo de caja proyecto

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

Tabla 28. Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(91.960)	14.377	20.018	49.231	52.778	80.489

El flujo de caja del proyecto desde el año 1 es mayor a cero, esto es positivo para la evaluación financiera, porque a pesar que existe una pérdida, la generación de efectivo no está disminuida en este período.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 29. Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(64.506)	(196)	5.051	33.916	36.885	64.053

En el año 1 existe un saldo negativo del flujo de caja del inversionista, debido al pago del crédito inicial.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento emplea los siguientes indicadores para su cálculo:

Tabla 30. Indicadores económicos

Tasa libre de riesgo	2,91%
Rendimiento del Mercado	9,32%
Beta	0,70
Beta Apalancada	0,93

Riesgo País	8,03%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	100%
Costo Deuda Actual	10,80%

El resultado para obtener la tasa de descuento es WACC de 13,37% y CAPM de 19,59%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados obtenidos con el uso de los criterios de valoración es el siguiente:

Tabla 31. Criterios de valoración

Indicador	Resultado	Análisis
Valor actual neto (VAN)	Proyecto: \$ 45.057 Inversionista: \$ 2.917	En el flujo del proyecto e inversionista el resultado es mayor a cero, esto es favorable para la puesta en marcha del proyecto.
Tasa interna de retorno (TIR)	Proyecto: 27,21% Inversionista: 20,92%	La tasa interna es mayor que la tasa de descuento en el flujo del proyecto e inversionista, esto determina que el inversionista genera una rentabilidad superior al mercado.
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	Proyecto: 4,90 años Inversionista: 4,33 años	La recuperación de la inversión sucede entre el año 4 y 5, esto es favorable para la decisión del inversionista de poner en marcha el proyecto.

La recomendación de mejora en el proyecto se alinea con la coordinación de actividades entre las áreas que conforman la empresa, para que de esta manera se puedan cumplir las metas de crecimiento, para lograr este aspecto la empresa debe de contar con un modelo integrado de gestión, con el uso de indicadores y responsables para cada área.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y la industria son los siguientes:

Tabla 32. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	2,88	2,49	5,64	9,18	12,20	1,51
Prueba acida	2,32	2,00	5,32	8,86	12,20	1,06
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	134,71%	90,74%	39,75%	17,26%	5,26%	59,47%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,1	3,2	4,3	4,5	4,6	3,52
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	-20,77%	10,50%	32,60%	28,22%	24,84%	15,02%
Rentabilidad sobre patrimonio	-48,76%	20,02%	45,56%	33,09%	26,14%	11,78%

En el año 1 los indicadores de endeudamiento, actividad y rentabilidad son menores a la industria, debido que existe una pérdida en este período; la liquidez tiene un indicador superior a la industria debido a la previsión del capital de trabajo inicial. A partir del año 2 los indicadores de la empresa tiene una mejor posición que la industria, excepto en el caso del indicador de actividad y la rentabilidad sobre activos.

8. CONCLUSIONES

El análisis del entorno externo determina que existe una fuerte oportunidad en el entorno económico del Ecuador y Alemania, porque el mencionado país europeo tiene una alta capacidad de compra en los consumidores y en el Ecuador existe una recuperación económica en el año 2017. En lo que respecta al entorno competitivo, se ha identificado que existe disponibilidad de productores de chocho en la región Andina, lo cual facilitaría tener un proceso de producción estable durante todo el año.

La ejecución de las encuestas en Alemania, determinó que existe una necesidad del consumidor por una alimentación saludable. En lo que respecta al conocimiento del chocho, el consumidor refleja un bajo nivel respecto al uso del producto en su dieta diaria, esto es una debilidad que se debe fortalecer con las acciones de promoción.

En la construcción de la oportunidad de negocio, se detecta que existe el apoyo de los organismos públicos para la creación de emprendimientos enfocados en

el mercado externo y en la capacidad que tiene el chocho por generar una dieta basada en proteína vegetal, que es una necesidad del consumidor alemán para su alimentación.

La estrategia de marketing empleada en el plan de negocios es especialista, debido a que se busca crear un nicho de mercado en el segmento de bebidas de fuentes vegetales en Alemania, para lo cual se genera una propuesta de valor basada en la comunicación de las bondades nutricionales del chocho para minimizar el impacto de la debilidad que se genera por el bajo conocimiento respecto al chocho del consumidor alemán.

La estructura organizacional de la empresa tiene mayor concentración de personal en el área de producción debido a la naturaleza del negocio, es por ello, que se busca contar con tres personas cumpliendo estas funciones. La dirección de la empresa será encargada a la gerencia general con el respaldo de las coordinaciones de comercio exterior y operaciones, estas actividades comprenden el soporte para la gestión de comercialización que la realiza la gerencia con el respaldo del personal de comercio exterior.

El uso de los criterios de valoración determina que el proyecto es viable de ejecutar, debido a que la evaluación de cinco años, tiene resultados positivos medidos por el valor actual neto del proyecto de \$ 45.057 e inversionista \$ 2.917, estos valores mayores a cero permiten a los accionistas recuperar su inversión inicial en un plazo entre 4,33 y 4,90 años según el flujo. Con base en la información mencionada se recomienda la ejecución del proyecto, tomando en cuenta que en el año 1 existe una pérdida debido a que se alcanza el punto de equilibrio a partir del segundo año de exportación.

REFERENCIAS

- Baldeón, P. (2012). *Procesamiento del choclo para la obtención de leche y yogurt como alimentos alternativos en el consumo humano*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *www.bce.gob.ec*. Obtenido de *www.bce.gob.ec* - Boletín Anuario : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business*. Obtenido de Doing Business - Datos: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador#trading-across-borders>
- Banco Mundial. (2017). <https://datos.bancomundial.org>. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/alemania>: <https://datos.bancomundial.org/pais/alemania>
- Berti, P., Villacres, E., Segovia, G., Manzon, N., & Peralta, E. (2016). Lupinus mutabilis Sweet, a traditional Ecuadorian grain: Fatty acid composition, use in the Ecuadorian food system, and potential for reducing malnutrition. *Global Advanced Research Journal of Agricultural Science*, 2(6), 153-159. Obtenido de <http://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/1509/1/iniapscr2013CD15CVI.pdf>
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Corporación Ediciones Legales. (marzo de 22 de 2018). *www.ecuadorlegalonline.com*. Obtenido de *www.ecuadorlegalonline.com*: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>

- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Deutschland.de. (2017). *Así es Alemania*. Obtenido de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/compras-online-en-la-tienda-barrial>: <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/compras-online-en-la-tienda-barrial>
- Expansión / Datosmacro.com. (2018). *SIM ALEMANIA 2018*. Recuperado el 09 de Abril de 2018, de <https://www.datosmacro.com/smi/alemania>
- INIAP. (2016). Usos alternativos del chocho. *Proyecto PFN 03-060 Boletín Divulgativo N° 333*, 1-19.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR. (2015). *Indicadores Básicos de Alemania*. Guayaquil: PROECUADOR.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). www.ecuadorencifras.gob.ec. Recuperado el 1 de febrero de 2017, de Estadísticas Económicas: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2015/2015_EDIFICACIONES_PRESENTACION.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo*. Quito: INEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (abril de 2017). *Módulo de Información Ambiental en Empresas*. Quito: INEC. Obtenido de Módulo de Información Ambiental en las Empresas.

Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP. (2017). *INIAP investigó propiedades nutritivas del chocho, alternativa para una mejor alimentación*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de Ministerio de Agricultura y Ganadería Web site: <https://www.agricultura.gob.ec/iniap-investigacion-propiedades-nutritivas-del-chocho-alternativa-para-una-mejor-alimentacion/>

Instituto Nacional de Propiedad Intelectual. (29 de septiembre de 2014). www.propiedadintelectual.gob.ec. Obtenido de www.propiedadintelectual.gob.ec: <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Política Industrial del Ecuador*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.

Ministerio de Salud Pública. (15 de noviembre de 2013). www.controlsanitario.gob.ec. Obtenido de www.controlsanitario.gob.ec: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

Ministerio de Telecomunicaciones. (2018). www.observatoriotic.mintel.gob.ec. Obtenido de www.observatoriotic.mintel.gob.ec - Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>

Observatorio de Economía. (29 de enero de 2018). <https://atlas.media.mit.edu/es/>. Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/usa/>: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/usa/>

- Oficina Federal de Estadísticas de Alemania. (2016). *www.destatis.de*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/EN/Homepage.html>
- Oficina Federal de Estadísticas de Alemania. (2018). *www.destatis.de*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/EN/Homepage.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (16 de Noviembre de 2016). *Simposio Regional del chocho o tarwi (Lupinus mutabilis)*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2018, de Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe: <http://www.fao.org/americas/eventos/ver/es/c/451018/>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (25 de Octubre de 2011). *REGLAMENTO (UE) No 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO*. Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32011R1169>
- Peralta, E. (2012). *Manual agrícola de granos andinos*. Quito: INIAP. Obtenido de <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/MANUAL%20AGRICO LA%20GRANOS%20ANDINOS%202012.pdf>
- Portal Alemania. (2016). *www.portalalemania.com*. Obtenido de <http://www.portalalemania.com/Vivir-y-vida-en-Alemania/2016/05/18/el-clima-en-alemania.html>: <http://www.portalalemania.com/Vivir-y-vida-en-Alemania/2016/05/18/el-clima-en-alemania.html>
- Portal ferias. (2018). *Ferías en Alemania*. Obtenido de <https://www.portalferias.com/ferias-alemania/p4/5/>
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Proecuador. (mayo de 2017). *www.proecuador.gob.ec*. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de Ficha Comercial Alemania:

<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/Ficha-Comercial-Alemania-mayo-2014.pdf>

ProEcuador. (24 de mayo de 2017). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de Guía Comercial: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-estados-unidos/>

Servicio de Rentas Internas. (marzo de 2017). *Servicio de Rentas Internas - Contribuyentes Especiales*. Recuperado el 01 de marzo de 2017, de *www.sri.gob.ec*: <http://www.sri.gob.ec/de/334>

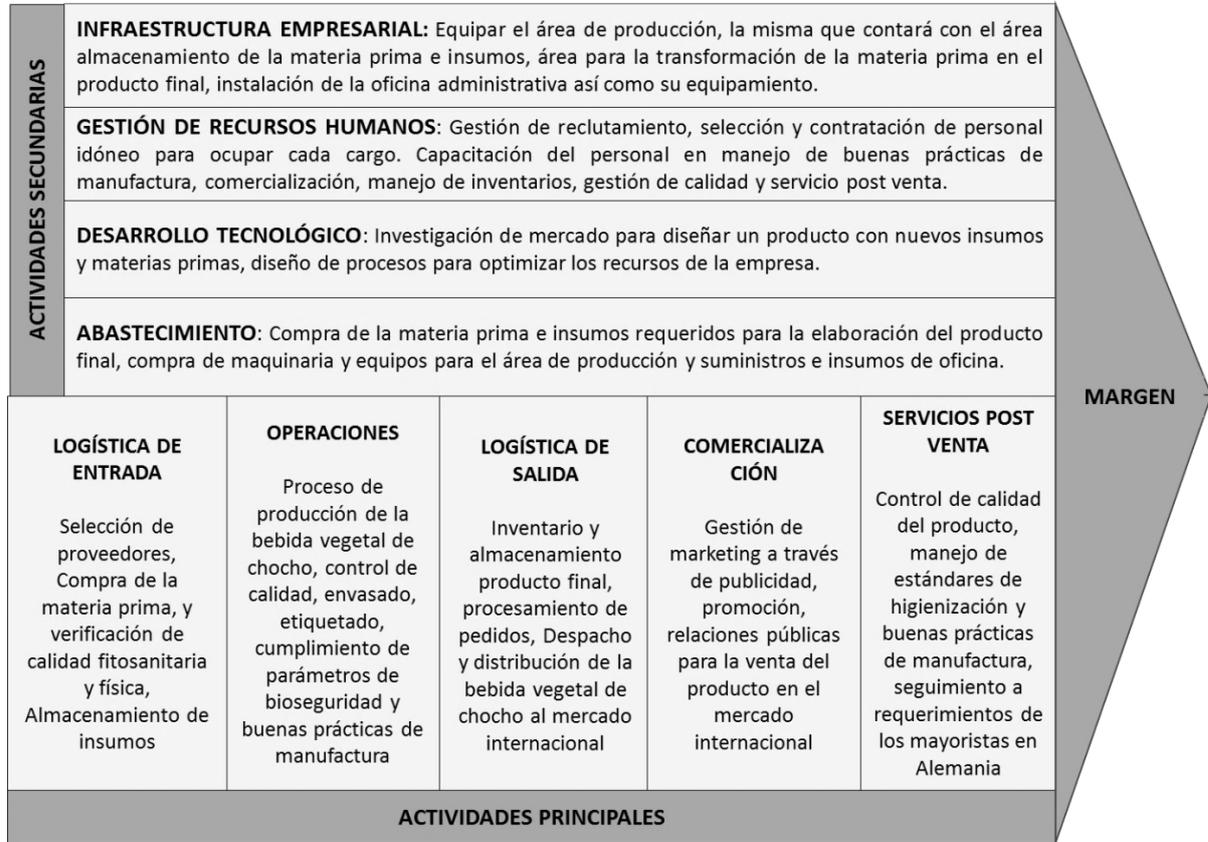
Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de *www.supercias.gob.ec*: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de correlación

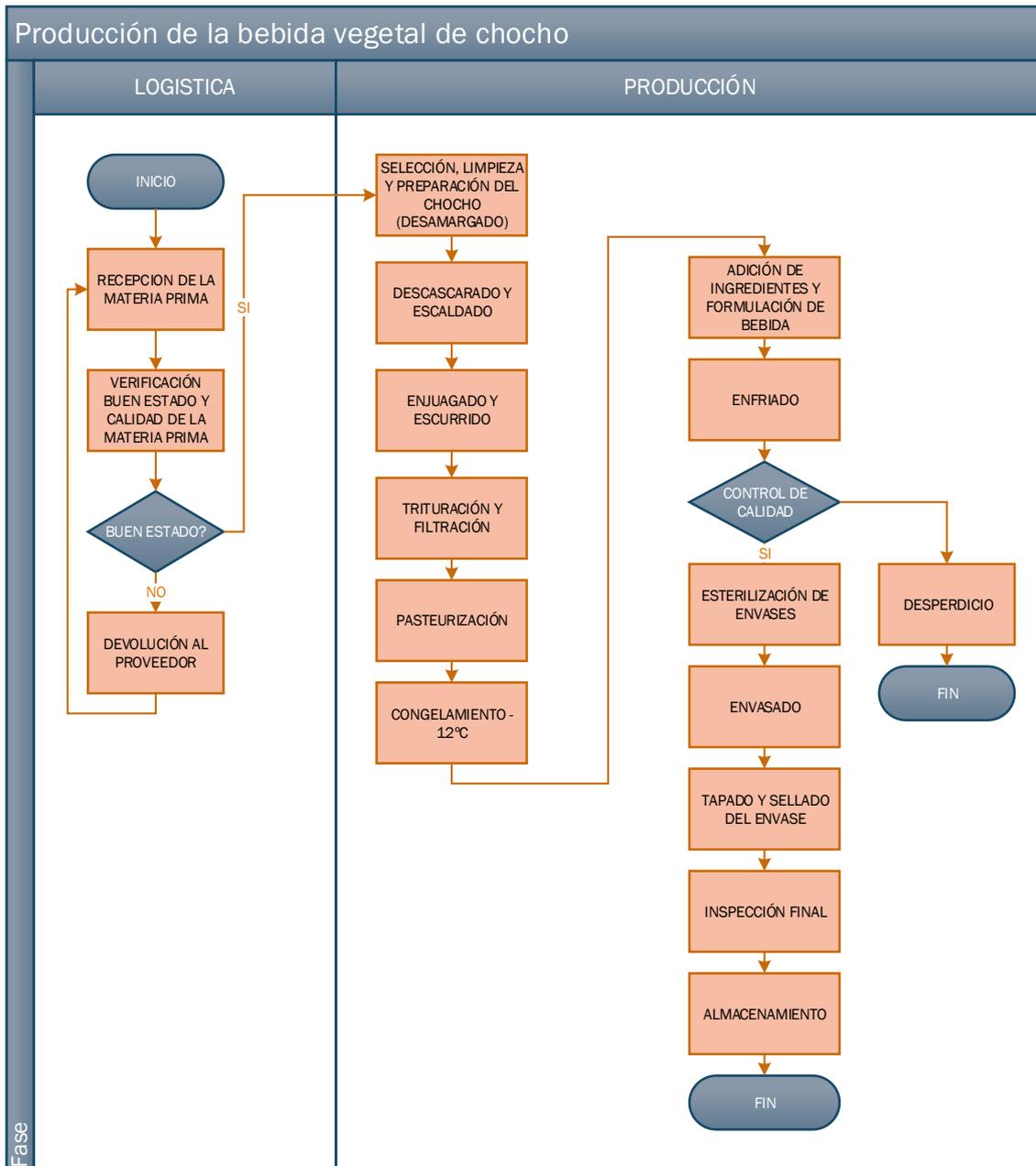
	City	1. Age	2. Gender	3. Education	you consume v	in which you	very importa	is not very im	re 1 is not ver	Where 1 is in	Where 1 is i	is almost new	1 is almost	es almost new	re 1 is almost	i 1 is almost	re 1 is almost	vegetable dri	tritional bene	300 grams of	rice, where 1	rence, where 1	, where 1 is tot	where 1 is tota	e 1 is total di	s
City	1.00000																									
1. Age	-0.53452	1.00000																								
2. Gender	-0.25000	0.35635	1.00000																							
3. Education	0.10206	-0.32733	0.10206	1.00000																						
4. ¿How often do you	0.25318	-0.40600	-0.50637	-0.31009	1.00000																					
5. ¿What is the time	-0.53452	0.52381	0.80178	-0.32733	-0.40600	1.00000																				
6. ¿How important is	0.45833	-0.57907	-0.16667	0.40825	-0.25318	-0.35635	1.00000																			
7. ¿Regarding quality	0.43479	0.30391	0.26756	-0.04096	-0.55887	0.12514	0.23412	1.00000																		
8. ¿Regarding the tas	0.21983	-0.11750	-0.56527	-0.15385	-0.04771	-0.28536	0.25123	0.38441	1.00000																	
9. Regarding the am	-0.13363	-0.04762	-0.13363	0.32733	-0.13533	-0.04762	0.35635	0.14302	0.53715	1.00000																
10. Regarding packag	-0.28098	0.40050	0.65561	0.11471	-0.56911	0.65081	-0.07024	0.48866	0.15883	0.47559	1.00000															
11. Places you visit i	-0.38255	0.37488	0.25503	-0.23426	0.09685	0.37488	-0.09564	-0.03838	-0.08409	0.47712	0.46577	1.00000														
11. Places you visit i	-0.46291	-0.59216	-0.52381	0.42857	-0.41873	0.03991	-0.04762	-0.28868	-0.43082	-0.35635	0.53452	-0.60648	1.00000													
11. Places you visit i	-0.31675	0.47715	0.11518	0.07053	0.30621	0.01539	-0.61911	-0.36404	-0.58055	-0.16931	-0.11327	0.34149	-0.32733	1.00000												
11. Places you visit i	0.35955	-0.45426	0.03269	0.12010	0.19861	-0.10483	0.45760	-0.27548	-0.48038	-0.33196	-0.51430	-0.20006	0.40825	-0.03388	1.00000											
11. Places you visit i	-0.13762	0.14712	0.13762	-0.67420	0.33450	0.44137	-0.48167	-0.33140	-0.36303	-0.66205	-0.30934	-0.10529	-0.04096	0.14266	0.37785	1.00000										
11. Places you visit i	0.28868	0.15430	-0.28868	0.00000	0.00000	-0.46291	0.21651	0.46343	0.27196	0.30861	-0.08111	0.22086	-0.15385	0.04988	-0.28307	-0.57208	1.00000									
12. ¿ Would you buy a	0.80009	-0.59216	-0.43082	0.30151	0.00000	-0.59216	0.58468	0.29641	0.41748	-0.06580	-0.31127	-0.65923	0.32733	-0.51041	0.33796	-0.20328	0.00000	1.00000								
13. ¿ Do you know th	0.53452	-0.04762	-0.35635	-0.21822	0.40600	-0.52381	-0.31180	0.23240	0.11750	-0.42857	-0.40050	-0.37488	-0.61911	0.13853	-0.24460	0.00000	0.46291	0.26318	1.00000							
14. ¿ What would be	0.08909	-0.04762	0.53452	-0.21822	0.13533	0.42857	-0.31180	-0.12514	-0.55394	-0.66667	0.10013	-0.03408	-0.36404	0.13853	0.27954	0.58849	-0.61721	-0.06580	0.04762	1.00000						
15. ¿ Through what c	0.02527	-0.14858	-0.60648	0.09285	0.03839	-0.41873	0.41695	0.11663	0.79516	0.82395	0.09940	0.28034	-0.58055	-0.30998	-0.36673	-0.62598	0.48146	0.16797	-0.12157	-0.79693	1.00000					
15. ¿ Through what c	-0.32359	0.17296	-0.19913	0.03049	-0.11344	0.03991	-0.04978	0.15484	0.69882	0.82491	0.54552	0.40945	-0.16931	-0.15912	-0.77129	-0.53439	0.25868	-0.22060	-0.17296	-0.57211	0.78122	1.00000				
15. ¿ Through what c	-0.35635	-0.04762	0.08909	0.32733	-0.40600	-0.04762	0.35635	-0.30391	-0.38608	-0.19048	-0.15019	-0.03408	0.54685	-0.01539	0.27954	-0.14712	-0.15430	-0.06580	-0.42857	0.04762	-0.12157	-0.30601	1.00000			
15. ¿ Through what c	0.30429	-0.16265	-0.45644	0.37268	0.00000	-0.65060	0.53251	-0.06106	-0.05734	0.00000	-0.51299	-0.11641	0.46550	0.15772	0.47741	-0.30151	0.31623	0.44947	0.00000	-0.32530	0.23068	-0.31812	0.48795	1.00000		
15. ¿ Through what c	-0.56871	0.41256	-0.36560	-0.09950	-0.06171	-0.02171	-0.04062	-0.30161	0.13012	0.34742	-0.18262	0.29526	0.00566	0.27372	-0.03187	0.00000	0.14072	-0.33002	-0.41256	-0.62969	0.43730	0.26514	0.23885	0.37083	1.00000	

Anexo 2. Cadena de valor



Tomado de Porter, 2015

ANEXO 3. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO PRODUCCIÓN

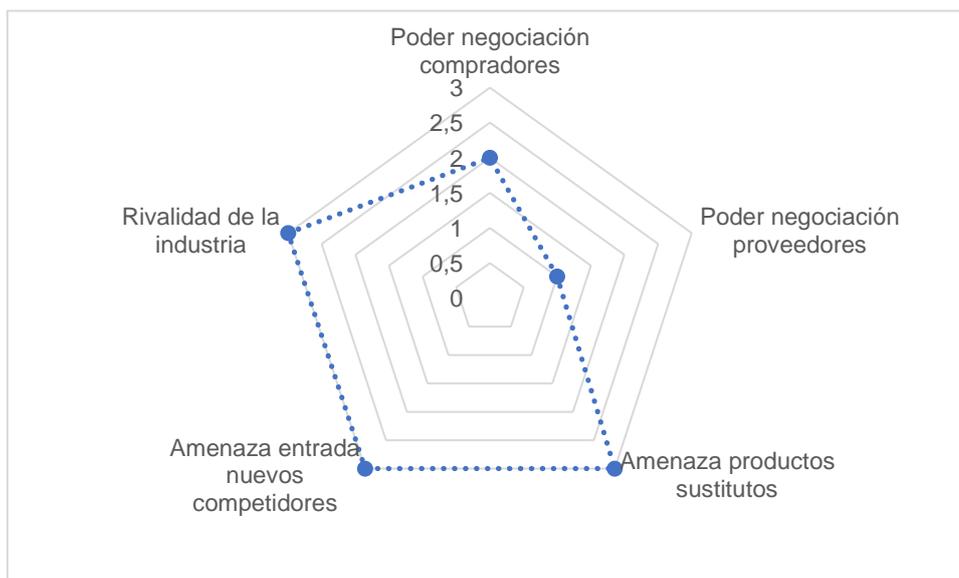


ANEXO 4. DESCRIPCION DE FUNCIONES

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
Gerente General	Accionistas	<p>Administrar los recursos de la empresa, supervisión de las normativas y reglamentos para el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>Contacto con los organismos de control.</p> <p>Gestiona la relación con los clientes.</p> <p>Responsable del total desempeño de la empresa.</p>	<p>Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines. Experiencia mínima dos años.</p>
Asistente administrativa	Gerencia General	<p>Atención a las actividades internas de la empresa.</p> <p>Apoyo a la Gerencia General.</p> <p>Pago de nómina, asistencia y registro de personal.</p> <p>Gestiona la información interna de la empresa.</p> <p>Registro de correspondencia externa</p>	<p>Cursando estudios superiores en carreras afines a Administración de Empresas. Experiencia mínima de 1 año.</p>
Coordinador Administrativo financiero	Gerencia General	<p>Gestión del flujo de caja</p> <p>Negociación con entidades financieras y bancarias</p> <p>Control de cuentas por pagar y cobrar</p> <p>Registro contable y elaboración de balances</p>	<p>Título de tercer nivel en Contabilidad, Administración de Empresas o Finanzas, CPA. Experiencia mínima de 1 año.</p>
Coordinador de Comercio Exterior	Gerencia General	<p>Desarrolla estrategias de comercialización marketing y ventas.</p> <p>Administra la gestión comercial de la empresa.</p> <p>Distribución del producto al mercado internacional.</p>	<p>Título de tercer nivel en Marketing o carreras afines. Experiencia mínima de 1 año.</p>
Asistente de Comercio Exterior	Coordinador Comercial	<p>Coordinación del despacho y entrega del producto a los distribuidores en el mercado internacional.</p>	<p>Cursando estudios superiores en Comercio Exterior. Experiencia mínima de un año.</p>

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
Coordinador Operaciones	Gerencia General	<p>Selección y negociación con proveedores.</p> <p>Supervisar el cumplimiento del abastecimiento de materia prima e insumos.</p> <p>Gestiona la logística de distribución de los productos.</p> <p>Coordinación con el asistente comercial del despacho, entrega y fechas de entrega del producto</p> <p>Control del inventario de producto final</p> <p>Control de calidad producto final</p>	Cursando últimos semestres en Comercio Exterior o Logística. Experiencia mínima de 1 año.
Operarios	Coordinador Operaciones	<p>Recepción materia prima e insumos, verificación buen estado y calidad de los mismos.</p> <p>Almacenamiento de materia prima y producto final.</p> <p>Envasado y etiquetado del producto final.</p>	Bachiller, sin experiencia requerida.

ANEXO 5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA



ANEXO 6. CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

1. Edad del encuestado

2. Género del encuestado

3. Educación

PRIMARIA

SECUNDARIA

UNIVERSIDAD

OTROS

4. Con que frecuencia consume bebidas vegetales

DOS VECES POR SEMANA

TRES VECES POR SEMANA

CUATRO VECES POR SEMANA

MAYOR A CINCO VECES POR SEMANA

5. Cuál es el momento del día en el que usted estas bebidas

DESAYUNO

MEDIA MAÑANA

MEDIA TARDE

NOCHE

6. Con referencia al precio, cómo calificaría su importancia en el consumo de una bebida vegetal. Donde **1** no es muy importante, **2** no es importante, **3** es neutral, **4** es importante y **5** es muy importante.

	1	2	3	4	5
Precio					

7. Con referencia a la calidad, cómo calificaría su importancia en el consumo de una bebida vegetal. Donde **1** no es muy importante, **2** no es importante, **3** es neutral, **4** es importante y **5** es muy importante

	1	2	3	4	5
Calidad					

8. Con referencia al sabor, cómo calificaría su importancia en el consumo de una bebida vegetal. Donde **1** no es muy importante, **2** no es importante, **3** es neutral, **4** es importante y **5** es muy importante

	1	2	3	4	5
Sabor					

9. Con referencia a la cantidad, cómo calificaría su importancia en el consumo de una bebida vegetal. Donde **1** no es muy importante, **2** no es importante, **3** es neutral, **4** es importante y **5** es muy importante

	1	2	3	4	5
Cantidad					

10. Con referencia al empaque, cómo calificaría su importancia en el consumo de una bebida vegetal. Donde **1** no es muy importante, **2** no es importante, **3** es neutral, **4** es importante y **5** es muy importante

	1	2	3	4	5
Empaque					

11. Que lugares visita con frecuencia para bebidas vegetales. Califique de 1 a 5, donde **1** es nunca, **2** casi nunca, **3** es a veces, **4** es con frecuencia y **5** casi siempre.

	1	2	3	4	5
Súper Mercados					
Farmacias					
Tiendas Naturistas					
Mercados					

Delicatesen					
Otros					

12. ¿Compraría usted una bebida vegetal a base de chocho?

- Si con toda seguridad ___
- Probablemente si ___
- Probablemente no ___
- No, con toda seguridad ___

13. ¿Conoce los beneficios nutricionales del consumo de chocho?

- SI
- NO

14. ¿Para un envase de 500 gramos de bebida vegetal a base de chocho cual sería el rango de precio adecuado?

- Entre 1 y 1,50 euros ___
- Entre 2 y 2,50 euros ___
- Entre 3 y 4 euros ___
- Mayor a 4 euros ___

15. ¿En qué medio de comunicación le gustaría enterarse sobre este producto y ver promociones, puede darle valor a su preferencia, donde **1** es total desacuerdo, **2** es bastante desacuerdo, **3** ni acuerdo ni desacuerdo, **4** bastante acuerdo y **5** total acuerdo?

	1	2	3	4	5
Televisión					
Radio					
Redes Sociales					
Tiendas Naturistas					

Periódicos y Revistas					
--------------------------	--	--	--	--	--

