



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CAFÉ DE HABA MOLIDO CON STEVIA IMPORTADA DE  
CHINA, EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

Bryan Ulysses Flores Viteri

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de café de haba molido con stevia importada de China, en la ciudad de Quito.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Hidalgo Flor Roberto Aníbal

Autor:

Bryan Ulysses Flores Viteri

AÑO

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, "Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de café de haba molido con stevia importada de China, en la ciudad de Quito", a través de reuniones periódicas con el estudiante Bryan Ulysses Flores Viteri, en el semestre 2020-20, 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".



---

Hidalgo Flor Roberto Aníbal

C.I.: 170636961-6

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de café de haba molido con stevia importada de China, en la ciudad de Quito, de Bryan Ulysses Flores Viteri, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Santiago Nicolas Nájera Acuna

C.I.: 1712630787

## **DECLARACIÓN 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".



---

Bryan Ulysses Flores Viteri

C.I.: 1723334858

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por ser el Padre que guía y orienta mi camino y por darme la oportunidad de culminar mis estudios universitarios.

A mi madre ejemplo de lucha y tenacidad que me ha brindado su apoyo incondicional a lo largo de mi vida y que ha hecho posible culminar esta etapa en mi vida.

A mis maestros, tutores y demás personal docente, por el apoyo, paciencia y abnegación brindada a lo largo de mi vida universitaria.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo realizado con esfuerzo y dedicación, lo dedico con mucho cariño a mis queridos abuelitos Jorge y Lolita, quienes me brindaron su amor y protección y, ahora descansan junto al Señor.

## RESUMEN

Ecuador es considerado como productor de café de alta calidad, esta bebida social muy consumida en nuestro medio, por su alto contenido de cafeína genera efectos nocivos en la salud de los consumidores.

En nuestro país la incidencia de enfermedades crónicas como la hipertensión y la diabetes se ha incrementado progresivamente a causa de varios factores endógenos y exógenos, por lo que, es importante concientizar a la población a mejorar el estilo de vida y su alimentación, promoviendo la inclusión de alimentos nutritivos, naturales y saludables en la dieta diaria, escenario dentro de la cual el café de haba con stevia se considera una alternativa.

El haba al ser una fuente de fibra, ácido fólico, vitamina B1, minerales y proteínas, es un producto nutritivo y favorable para el consumidor, características que sumadas a las de la stevia como edulcorante no calórico, vasodilatador y cardiotónico, ayuda a regular la tensión arterial y no eleva el nivel de glucosa en sangre, propiedades que garantizan que la ingesta de estos productos sea una excelente opción para personas que sufren de diabetes e hipertensión.

En el desarrollo de este plan de negocio se establece como competencia directa, tres empresas dedicadas a la elaboración de café de haba, mismas que no refieren posicionamiento en el mercado local, circunstancia que favorece la implementación de este modelo de negocio.

De las encuestas realizadas, el 96% manifestaron estar dispuestas a consumir café de haba con stevia, como reemplazo al consumo de café tradicional, contexto que favorece y estimula el desarrollo del proyecto. La comercialización del producto café de haba con stevia se realizará directamente al cliente en presentación de funda de papel biodegradable, empaque que ayuda a conservar las propiedades organolépticas del producto y favorece el medioambiente.

Finalmente, el modelo financiero del proyecto nos da un resultado para el VAN de \$ 30,282 y un TIR del 37%, condiciones que facilitan la viabilidad y la ejecución del modelo de negocio, además, desde el primer año de operaciones se obtiene utilidad, lo que hace rentable este plan de negocio.

## ABSTRACT

Ecuador is considered a producer of high-quality coffee, however, this social drink widely consumed in our environment, due to its high coffee content, generates harmful effects on the health

of consumers.

In our country, the incidence of chronic diseases such as hypertension and diabetes has progressively increased due to endogenous and exogenous factors, so it is important to sensitize the population to improve lifestyle and diet, promoting the inclusion of food. natural and healthy in the daily diet, circumstance within which, coffee with stevia beans is considered an alternative.

The bean, which is a source of fiber, vitamin B1, minerals and proteins, becomes an attractive product for the consumer, characteristics that add to those of stevia as a non-caloric sweetener, vasodilator and cardiogenic, help regulate conditions of blood pressure that make it a beneficial product for the consumption of diabetic and hypertensive people.

In the development of this business plan, three companies dedicated to the production of coffee beans are established as direct competition, which does not refer to positioning in the local market, a circumstance that favors the implementation of this business model.

Of the surveys carried out, 96% stated that they were willing to consume coffee beans with stevia, as a replacement for the consumption of traditional coffee, a context that favors and stimulates the development of the project. The commercialization of the coffee bean product with stevia will be carried out directly to the client in the presentation of a cover of biodegradable paper, a package that helps preserve the organoleptic properties of the product and favors the environment.

Finally, the financial model of the project gives us a result for the VPN of \$ 30,282 and an TIR of 37%, conditions that facilitate the road and the execution of the business model, in addition, from the first year of operations, profit is obtained, which that makes this business plan profitable.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo: .....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo: .....	2
1.1.2 Objetivos específicos: .....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	4
2.1.1 Análisis del entorno externo .....	5
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER).....	9
2.1.3 PEST de Ecuador .....	10
3. ANALISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1 Objetivo.....	14
3.1.1 Objetivo general:.....	14
3.1.2 Objetivos específicos: .....	14
3.2 Investigación cualitativa .....	15
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada y sustentada por el análisis externo y del cliente. ....	25
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1 Estrategia general de marketing:.....	25
5.1.1 Estrategia de posicionamiento:.....	26
5.1.2 Estrategia de Internacionalización: .....	26
5.2 Mercado Objetivo: .....	27
5.3 Propuesta de Valor:.....	27
5.4 Mezcla de Marketing .....	29
5.4.1 Producto: .....	29
5.4.2 Precio.....	31
5.4.4. Promoción:.....	35

<b>6.PROPUUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Y OPERACIONES.....</b>	<b>37</b>
6.1.1 Misión .....	37
6.1.2 Visión.....	37
6.1.3 Objetivo de la organización:.....	38
<b>6.2 Plan de Operaciones.....</b>	<b>38</b>
6.2.1 Mapa de procesos .....	38
6.2.2 Flujograma.....	39
6.2.3 Cadena de Valor.....	41
<b>6.3 Estructura Organizacional .....</b>	<b>43</b>
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA: .....</b>	<b>46</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital. ...	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	52
7.5 Índices financieros.....	54
<b>CONCLUSIONES GENERALES. ....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación del trabajo:

Ecuador ha sido considerado a lo largo de la historia, como país productor de café de alta calidad y, es uno de los países que produce y exporta las tres variedades de café, Arábigo Natural, Arábigo Lavado y Robusta, lo que le ha merecido ser catalogado como uno de los mejores cafés de América del Sur. Ecuador ha incrementado paulatinamente el cultivo y la exportación de café, actividad económica que ha permitido generar fuentes de empleo y divisas, mejorando así la economía de nuestro país (ANECAFE,2002); Sin embargo, es también conocido que esta bebida social, muy consumida en nuestro país y en muchos países alrededor del mundo, ha sido considerada como bebida estimulante del sistema nervioso central, por su alto contenido de cafeína, generando entre los consumidores habituales o frecuentes efectos nocivos en la salud, sobre todo en el estado de alerta del individuo, ya que, suprime el sueño como consecuencia del efecto bloqueador que ejerce la cafeína sobre el receptor de la adenosina, que es una molécula con propiedades sedantes y generadora de sueño una vez liberada, ocasionando insomnio, alteraciones nerviosas, tolerancia, aumento de la frecuencia cardíaca e irritación de la mucosa gástrica (Mejor con salud, 2020).

El haba es muy apreciada por sus propiedades como fuente de hidratos de carbono, proteínas, minerales como calcio, magnesio, hierro y zinc, con índice glucémico bajo, vitaminas del complejo B, ácido fólico y alto contenido en fibra, propiedades que benefician a la salud y al organismo (Okdiario,2020); La stevia, arbusto herbáceo conocida como hierba dulce, utilizada desde hace muchos años por sus propiedades medicinales y de endulzante, es fuente natural de vitaminas, proteínas, fibra, minerales, fitonutrientes, oligoelementos, propiedades nutricionales y medicinales que han ocasionado que sea utilizada de forma natural y segura, logrando paulatinamente reemplazar el consumo de azúcar por los efectos perjudiciales de esta última en la salud, como diabetes tipo 2, obesidad, hiperactividad, agresividad, debilitamiento del sistema inmunológico, reducción de los niveles de colágeno, alteración de los niveles

hormonales, entre otros, aspectos que han llevado a considerar a la stevia como una alternativa natural y saludable para la salud, ya que, entre los beneficios se mencionan que actúa como regulador de la presión sanguínea, estimulante de los latidos del corazón, no eleva los niveles de glucosa en sangre, mejora la circulación sanguínea, facilita la digestión, disminuye los niveles del ácido úrico, poderoso antioxidante natural con efecto antibacterial que coadyuva la pérdida de peso, constituyéndose en un magnífico sustituto del azúcar (Eco-Inventos. Green tecnología, 2020).

En nuestro país la incidencia de enfermedades crónicas como la hipertensión y la diabetes se ha ido incrementando progresivamente a causa de diversos factores endógenos y exógenos, como el genético, estilo de vida y alimentación entre otros, factores que ocasionan que este tipo de padecimientos se identifique en personas cada vez más jóvenes, por lo que, es importante concientizar a la población a mejorar el estilo de vida y la alimentación, promoviendo la inclusión de alimentos nutritivos, naturales y saludables en la dieta diaria, en donde el café de haba con stevia es una alternativa saludable y beneficiosa que disminuiría los efectos nocivos de la cafeína y del azúcar (OPS, 2014).

Considerando las bondades nutricionales y medicinales de estos dos productos, la suficiente y variada oferta de materia prima de calidad, el bajo costo de producción y la simplicidad de la maquinaria requerida para su elaboración, este proyecto constituye una alternativa innovadora que permitirá ofrecer a las personas que padecen hipertensión y diabetes en la ciudad de Quito, un producto nutritivo, natural y saludable, a un precio competitivo.

#### **1.1.1 Objetivo general del trabajo:**

Analizar la factibilidad para la creación de una empresa en la ciudad de Quito, dedicada a la elaboración y comercialización de café de haba con stevia.

#### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo:**

Evaluar el entorno, mediante el análisis PEST, PORTER, y la matriz EFE, que permita determinar la factibilidad de llevar a cabo el proyecto, considerando las oportunidades y amenazas del entorno.

Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del mercado para establecer la factibilidad de la elaboración y comercialización de café de haba con stevia.

Efectuar el análisis financiero, que facilite proyectar los diferentes escenarios que se puedan presentar en la ejecución del mismo.

Analizar la factibilidad de la importación de stevia desde China.

Determinar y analizar el mercado objetivo que permita implementar estrategias y promociones eficientes de comercialización que, faculten introducir y posicionar el café de haba con stevia, en el mercado meta.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS.**

Las empresas concernientes a la elaboración de sucedáneos del café se encuentran en la categoría C1079, que corresponde a ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P., con una clasificación específica en C1079.12 Elaboración de pastas, extractos y concentrados de sucedáneos (sustitutos) del café, la cual incluye productos granulados y en polvo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

### **2.1.1 Análisis del entorno externo:**

A continuación, se realiza un estudio externo de Ecuador y China, considerando los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que facilitan el análisis del entorno al que se pueda enfrentar el plan de negocios.

Se escogió a China como proveedor de stevia, luego del análisis de selección de países exportadores de stevia, como China, Estados Unidos y Alemania, en donde China obtuvo una mejor calificación en relación con la apertura a negocios, política comercial, crecimiento del PIB, individualismo, acceso a proveedores y precio por kg, factores que definen a China como uno de los mejores exportadores de stevia (ver anexo 14). Dentro del grupo de empresa exportadoras de China, se escogió a la empresa ANHUI JINAO, CHEMICAL CO, LTD., por tener una calificación a nivel mundial de 4,8 sobre 5 (Alibaba, 2019).

## 2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

### PEST de Ecuador:

#### Político:

De acuerdo con la Cámara Marítima del Ecuador (2019), dentro del periodo 2017 y 2018 se registró un incremento del intercambio comercial del 22,8% entre los países miembros de la Comunidad Andina (CAN) Y China. En base al informe presentado por la CAN, el intercambio comercial entre Ecuador y el país asiático alcanzo un total de 5 mil 846 millones de dólares en temas de intercambio comercial (CME, 2019); acuerdos bilaterales que han facilitado el intercambio de bienes con China, optimizando la negociación de insumos, lo que constituye una oportunidad para el modelo de negocio.

Conforme lo mencionado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (2018), entre China y Ecuador se firmó un Convenio de Cooperación que tuvo como objetivo lograr la integración de ProEcuador y CCPIT, fomentar el Comercio Internacional e incrementar las inversiones de China en Ecuador, oportunidad que potencia el comercio con dicho país. Además, la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2018) afirmó que, el cambio de la matriz productiva del Ecuador potenciará el sector de alimentos y bebidas, impulsando el crecimiento económico y de emprendimientos, circunstancia que beneficia al sector dentro del cual estamos enfocados y amplía la oportunidad de crecimiento.

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), en base a la Ley Orgánica de Salud, es el ente responsable de establecer una política de seguridad alimentaria y nutricional que promueva el consumo de alimentos sanos y nutritivos con productos apropiados de cada región, factor que estimula y garantiza la elaboración y consumo de productos naturales e inocuos, en virtud de lo cual, se tiene previsto realizar la importación de stevia desde China, bajo la partida arancelaria 2938.90.90.00, que corresponde a extracto de stevia en polvo.

**Económico:**

El sector de Bebidas y Alimentos ha registrado un crecimiento promedio anual de 7,2%, crecimiento representativo para la industria (SRI, 2019); lo que constituye una oportunidad para el escenario dentro del cual se desarrollara el proyecto. Este sector en el 2018 firmó 114 convenios de inversión por un monto de 9.436 millones de dólares que aportaron 28.000 empleos, impulsando la industria (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2018); circunstancia que promueve el crecimiento de la misma y que se considera como una oportunidad.

La inflación anual del país en el año 2020 fue de 1.00%, de acuerdo con el boletín publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020), en donde los rubros que tuvieron mayor escalada de precio fueron los de la categoría de alimentos y bebidas, salud, muebles y artículos para el hogar. Por otra parte, la tasa de interés de préstamos para pequeñas y medianas empresas se encuentra entre el 10.90% y el 11.83% anual (BM, 2018); factor que constituye una amenaza, ya que el interés a pagar por un préstamo es elevado y limita la capacidad de endeudamiento.

Para el proceso de importación, en el Banco Central del Ecuador se debe obtener el Código de Importador y el Token con la firma electrónica, para generar a través del portal del Ecuapass la licencia de importación, misma que debe cumplir con el pago de los diferentes rubros de Importación que incluyen: FODINFA (0.50%), el ICE porcentaje que depende del tipo de mercancía que se importe y el IVA (12%) sobre la base imponible más el AD-VALOREM, FODINFA y el ICE. (PROECUADOR, 2019).

**Social:**

Conforme lo expresado por la revista de salud Medline Plus (2018), el uso de la cafeína en el organismo estimula el sistema nervioso y el exceso puede causar ansiedad, hipertensión, dolor de cabeza, trastornos del sueño, dependencia, acidez estomacal, entre otros, por lo cual, los médicos aconsejan generalmente a sus pacientes dejar de consumir cafeína, circunstancia que lograría en el

cliente objetivo una mejor aceptación del producto y para el proyecto una mayor oportunidad de crecimiento.

A partir de las encuestas realizadas durante el año 2015 por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), se estableció que aproximadamente el 30% de la población ecuatoriana en edades que oscilan entre los 40 años y 69 años, son más propensas a padecer enfermedades cardiovasculares (OPS, 2016); factor que constituye una oportunidad debido a que motiva a la población afectada a consumir productos naturales y beneficiosos para la salud, brindando mayor apertura a este plan de negocios. Además, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la OPS a través de los Ministerios de Salud de los diferentes países de América Latina, han registrado un incremento de las regulaciones sobre la industria de bebidas y alimentos, con el objetivo de mejorar la calidad e inocuidad de los productos alimenticios, incentivar hábitos alimenticios saludables y reducir el consumo de alimentos y bebidas procesadas (ANFAN, 2018); oportunidad que viabiliza el plan de negocio.

De acuerdo con lo señalado por la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (2017), la industria de alimentos y bebidas es una de las más dinámicas en el mercado ecuatoriano, ya que registra un crecimiento en la fabricación de productos que aportan al organismo, factor que sumado a la creciente concientización de los consumidores en el cuidado de la salud, aumenta la oportunidad de aceptación del producto.

### **Tecnológico:**

El Ministerio de Agricultura (2016), planteó mejoras para recuperar la fertilidad en los suelos y disminuir la incidencia de plagas en los cultivos, haciendo uso de la tecnología sobre agentes microbiológicos favoreciendo la agroindustria y disminuyendo el consumo de pesticidas o agroquímicos en los sembríos, circunstancia que permitió la disminución de contaminantes en los cultivos y el medio ambiente, optimizando la calidad de los mismos y beneficiando la salud de los consumidores, factores que sumados al crecimiento tecnológico de la industria, permite disponer actualmente del equipo técnico necesario para el desarrollo del plan de negocio (Tostadora de granos, Molino y dosificador

automático), oportunidad que optimiza el tiempo del proceso de elaboración del café de haba con stevia.

Analizados los diferentes factores del PEST de Ecuador, se aprecia que la industria de alimentos y bebidas en nuestro país registra un crecimiento sostenible en los últimos años y una progresiva concientización por parte de la población objetivo a consumir productos sanos y naturales, circunstancia que motiva a incursionar en la producción y comercialización de este tipo de productos, sin embargo, es importante también considerar la alta tasa de interés que manejan las instituciones financieras en el Ecuador al momento de otorgar créditos, factor que se percibe como un limitante.

## **PEST de China**

### **Político:**

China se ha convertido en el mayor proveedor de insumos para Latino América, con un crecimiento del 20% en las exportaciones desde el año 2001 (Datamynelatam, 2018); circunstancia que le ha permitido mantener la sostenibilidad de las exportaciones, por otro lado, China es una potencia en el ámbito de la agricultura a nivel mundial, gracias al apoyo que ha implementado y mantiene su gobierno (Datos macro, 2019); lo que le ha permitido potenciar su industria agrícola y ofrecer productos de calidad y competitivos para el mercado internacional, oportunidad que permite disponer de un vasto número de proveedores calificados de stevia.

Según lo señalado por la Organización Mundial del Comercio (2015), en el año 2004 el rubro de las exportaciones agrícolas de China, superó los 17.300 millones de dólares, gracias a la inclusión de China en la OMC, oportunidad que facilita las condiciones de comercio internacional con dicho país.

### **Económico:**

El PIB de China, en el año 2016 obtuvo un crecimiento del 6.7% en relación con los años anteriores (BM, 2018); lo que le ha permitido lograr un crecimiento sostenible y ser uno de los países con mayor expansión económica logrando

ocupar la segunda posición como potencia económica a nivel mundial, oportunidad que garantiza el cumplimiento de las condiciones de comercialización. Sin embargo, considerando que el índice de precios al consumidor (IPC) de China para el 2020 es del 4,3% (BM, 2020); sus precios se mantienen competitivos a nivel Internacional, escenario que le ha permitido ser catalogado como potencia en el comercio internacional, oportunidad que garantiza que el precio del insumo stevia se mantenga estable y no registre incrementos drásticos, beneficiando el plan de negocio.

**Social:**

En el año 2017, el 72% de la población de China registraba edades comprendidas entre 15 y 64 años de edad (BM, 2018); lo que explica la sobre oferta de mano de obra y el bajo costo de la misma, oportunidad que garantiza que los insumos provenientes de China mantengan precios competitivos en el mercado internacional. Además, considerando que cerca del 40% de la población total de *China* vive en áreas rurales y dependen de la agricultura familiar (BM, 2018); se garantiza una producción estable de sus productos agrícolas y el abastecimiento continuo del insumo stevia, circunstancias favorables al plan de negocio.

**Tecnológico:**

Según lo manifestado por la Organización de Naciones Unidas de Alimentos y la Agricultura (2019), el Ministerio de Agricultura de China en el año 1999 inauguró la Universidad Agrícola de China, lo que le permitió mejorar el aspecto técnico de la agricultura y lograr mejores resultados en sus cultivos, factor que potenció la producción agrícola del país, incrementando el rendimiento de los cultivos en el +4.2 % sobre la media y la eficiencia en el uso del agua en +21,3 %, en comparación con la labranza tradicional que se aplica en varios lugares del mundo.

Una de las innovaciones de China es el empuje hacia una agricultura orgánica, la cual le ha favorecido en múltiples propósitos que incluyen la seguridad alimentaria, el beneficio para la salud, así como las oportunidades de exportación y la mejora continua del sector, lo que, sumado a la sobre oferta de mano de

obra barata, brinda la oportunidad de disponer de insumos de calidad a precios competitivos.

China actualmente es considerado como una potencia en el ámbito de la agricultura a nivel mundial, logrado su expansión económica y crecimiento sostenible, con enfoque hacia una agricultura orgánica, favoreciendo la seguridad alimentaria y el implícito beneficio para la salud, factores que convierten a China en un país idóneo para el negocio internacional, que asegura un comercio estable y el abastecimiento de productos de calidad y competitividad.

### **2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se lo realiza considerando la realidad del Ecuador, debido a que los proveedores de la materia prima (Haba) se localizan en las provincias de la serranía ecuatoriana y los proveedores del insumo stevia son de China. Considerando que el mercado objetivo para la comercialización del producto café de haba con stevia se focaliza en la ciudad de Quito, se espera determinar el grado de competitividad registrada en la industria nacional, que promueva la implementación y aplicación de estrategias eficientes, para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan en el desarrollo del plan de negocios.

A continuación, se analiza las cinco fuerzas del Porter a partir del CIIU C1079.12, el mismo que considera la elaboración de pastas, extractos y concentrados de sucedáneos (sustitutos) del café, haciendo referencia a productos en polvo y granulados.

#### **Poder de negociación de los clientes: Bajo.**

Este plan de negocio está direccionado a la población de la ciudad de Quito, siendo los consumidores finales aquellas personas que padecen enfermedades crónicas como hipertensión y diabetes, población que está retomando paulatinamente el consumo de alimentos naturales y saludables en su dieta, sustituyendo el consumo de productos nocivos para su salud.

En base a datos de la Superintendencia de Compañías a nivel nacional se registran cuatro empresas bajo el CIU C1079.12, las cuales no se registran como actividad la elaboración de café de haba, sin embargo, verificando en las plataformas virtuales OLX y Mercado Libre se ha llegado a determinar que, en la ciudad de Quito existen tres microempresas dedicadas a la elaboración de café de haba, producto que lo comercializan bajo las marcas: D'Carlo, Aroma y Especias y Español.

Bajo este escenario se evidencia en la ciudad de Quito un número reducido de proveedores de café de haba, que no cuentan con una marca posicionada en el mercado, condición que ocasiona que los posibles clientes dispongan de un limitado número de proveedores de este producto, por lo que el poder de Negociación de los clientes se considera bajo.

#### **Poder de negociación de los proveedores: Medio**

Ecuador registra varias provincias de la sierra dedicadas al cultivo del haba, que involucra aproximadamente a 180.000 familias ecuatorianas dedicadas al cultivo de esta leguminosa, en un área de 9.653 hectáreas, con un rendimiento de 1,78 toneladas por hectárea aproximadamente (INEC, 2010).

Conforme señalo la Superintendencia de Compañías [SIC] (2019), a nivel nacional se registra un total de 16 empresas proveedoras de esta leguminosa, lista encabezada por Agrícola Ganadera Tapia Puente Agrigatapia Cía. Ltda, escenario que permite disponer en el mercado nacional de varios proveedores de esta leguminosa, de características y precios similares, lo que garantiza el abastecimiento, con lo que el poder de negociación de los proveedores nacionales es Bajo.

Al ser China uno de los mayores productores y exportadores de stevia a nivel mundial, (Trade Map, 2019); se dispone de un amplio número de empresas proveedoras de stevia de buena calidad a precios asequibles y estandarizados. Del análisis realizado, se considera a la empresa ANHUI JINAO, CHEMICAL CO, LTD., por poseer una calificación a nivel mundial de 4,8 sobre 5, la cual proporciona información completa y oportuna, cuenta con certificaciones de

calidad, dispone de una amplia gama de concentraciones y precios, con varias opciones de entrega del producto a destino, que garantiza el abastecimiento oportuno del insumo. Sin embargo, considerando que el modelo de negocio corresponde a una microempresa con un bajo monto de importación de stevia y un despacho por año, situación que le permite al proveedor establecer las condiciones de negociación y la fijación de precio del insumo, escenario bajo el cual el poder de Negociación de los proveedores de China es alto.

#### **Amenaza de nuevos competidores entrantes: Alta**

El gobierno a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y la Ley Orgánica de Salud, debe garantizar a la población, una política de seguridad alimentaria y nutricional, promoviendo el consumo de alimentos sanos y nutritivos, con productos y alimentos propios de cada región. Dentro de este contexto, los nuevos competidores deberán cumplir con la normativa relacionada a buenas prácticas de manufactura y con los requisitos técnicos y sanitarios estipulados en la norma.

Considerando que el proceso de importación de stevia desde China a Ecuador no presenta restricciones, que en el mercado local no se registran marcas posicionadas para el café de haba, que su elaboración no requiere maquinaria sofisticada sino más bien de tipo artesanal con costo de inversión relativamente bajo que no superan los \$ 25.000,00 la barrera de acceso a este tipo de negocio en el medio no representa un obstáculo, lo que ocasiona que la amenaza de nuevos competidores sea alta.

#### **Amenaza de productos sustitutos: Alta**

Analizando la competencia indirecta bajo el CIIU C1079.13, que hace referencia a la Elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate, infusiones de hierbas (menta, manzanilla, verbena, etcétera), se registran 22 empresas competidoras y, bajo el CIIU C1079.11 que corresponde a Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café, se registran

60 empresas , (SIC, 2019), por tal motivo se cuenta con un total de 82 empresas competidoras de productos sustitutos.

En este contexto, en el mercado local se comercializa una gran variedad de productos sustitutos de diferente calidad, marca y naturaleza, entre los que se menciona, el café tradicional con cafeína o descafeinado, café de cereales, té negro o té de hierbas, productos considerados de consumo masivo y altamente comercializados en nuestro medio, los cuales se constituyen en sustitutos potenciales del café de haba con stevia, lo que ocasiona que la amenaza de productos sustitutos sea alta.

### **Rivalidad entre los competidores: Baja**

Como se observó en la Superintendencia de Compañías (2019), se encuentran registradas como competencia directa bajo el mismo número de CIIU C1079 cuatro (4) empresas, encabezando la lista Café Fortaleza Cafortres Cía.Ltda., cabe señalar que estas no registran como actividad económica la elaboración de café de haba. Por otro lado, revisando las plataformas virtuales OLX y Mercado Libre a marzo 2020, se ha llegado a determinar en la ciudad de Quito tres microempresas dedicadas a la elaboración de café de haba, producto que lo comercializan bajo las marcas: D´Carlo, Aroma y Especies y Español.

Dentro de este escenario se establece que al haber bajo número de microempresas como competidores directos de café de haba, las cuales no registran marcas posicionadas en el mercado local y con bajas estrategias de mercadeo para el producto, la rivalidad entre competidores es baja.

En resumen: Las cinco fuerzas de PORTER, revelan que la entrada al mercado nacional de un producto de características similares al café de haba con stevia no presenta mayor dificultad, lo que provocaría un incremento paulatino de la competencia directa y a futuro una disminución en el margen de rentabilidad.

Tabla 1.

*Matriz EFE*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	CALIFICACIÓN	PESO	TOTAL
1	El cambio de la matriz productiva del Ecuador, potencia e impulsa los emprendimientos.	4	0,13	0,52
2	La política de seguridad alimentaria y nutricional promueve el consumo de alimentos sanos y nutritivos.	3	0,14	0,42
3	La cafeína es una sustancia con varios efectos nocivos para la salud del sistema nervioso central y circulatorio.	4	0,15	0,6
4	Se cuenta un vasto número de proveedores para el stevia y el Haba.	4	0,14	0,56
	<b>AMENAZAS</b>	CALIFICACION	PESO	TOTAL
1	Facilidad para la elaboración de productos similares	2	0,14	0,28
2	Alta amenaza de productos sustitutos en el mercado.	2	0,15	0,30
3	Alta tasa de interés en créditos.	2	0,15	0,30
	<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>2,98</b>

**Conclusiones EFE:**

Una calificación por encima del 2,5 significa un entorno favorable y, el resultado obtenido en esta matriz EFE es de 2,98 sobre 4 lo que, indica que se tiene un entorno favorable para el desarrollo del plan de negocios.

**Conclusiones:**

Tomando en cuenta el análisis Pest de China y Ecuador se concluye lo siguiente: China es uno de los más grandes productores y exportadores de stevia a nivel mundial, con un alto poder de negociación y políticas de comercio internacional propicias, que favorece el proceso de importación de stevia de calidad a precios competitivos y, Ecuador al ser un país que potencia y promueve emprendimientos que apoyan a la agricultura, estimula el desarrollo del plan de negocios y garantiza el abastecimiento de materia prima.

Al respecto de las oportunidades y amenazas establecidas durante el análisis PORTER, se concluye que el desarrollo del plan de negocios es favorable debido a que se verifica una competencia directa baja para el producto café de haba con

stevia, además no se verifica ninguna marca posicionada en el mercado, circunstancia que hace viable el plan de negocio.

Debido al incremento progresiva de enfermedades crónicas en la población, como la diabetes y la hipertensión, la población afectada está concientizando y retomando el consumo de productos sanos y naturales, contexto dentro del cual el café de haba con stevia constituye una alternativa saludable y natural para el mercado objetivo, factor que promueve una mayor aceptación del producto.

Dado el resultado de la matriz EFE, se concluye que a pesar de ser alta la amenaza de productos sustitutos del mercado objetivo, el entorno se presenta optimista para el desarrollo del plan de negocios, debido a que se oferta un producto sano y natural que aporta beneficios al consumidor.

### **3 ANALISIS DEL CLIENTE**

En este capítulo se describe el análisis cualitativo y cuantitativo del proyecto realizado en la ciudad de Quito y, dentro del análisis cualitativo se realizó la entrevista a dos expertos y un Focus Group en el cual participaron seis personas. Dentro del análisis cuantitativo, se efectuaron 52 encuestas de manera On-line, lo cual permitió recabar información relacionada con las preferencias de los encuestados.

#### **3.1 Objetivo**

##### **3.1.1 Objetivo general:**

- Obtener información sobre las preferencias de consumo del café de haba con stevia por parte de los consumidores de la ciudad de Quito.

##### **3.1.2 Objetivos específicos:**

- Disponer de criterio técnico que permita conocer la factibilidad del plan de negocio en la pequeña industria.
- Obtener el criterio médico sobre los beneficios en la salud del consumo de productos naturales.

- Conocer las condiciones por las cuales las personas estarían dispuestas a consumir café de haba con stevia.
- Conocer las condiciones y características indispensables que debe reunir el producto para que sea aceptado y adquirido en el mercado.
- Determinar cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar los posibles clientes potenciales de la ciudad de Quito.

### **3.1.3 Hipótesis:**

La comercialización de un producto natural y saludable como el café de haba con stevia tendrá una favorable aceptación en el mercado objetivo de la ciudad de Quito.

### **3.1.4 Problema**

Conocer si el mercado quiteño aceptaría consumir café de haba con stevia.

## **3.2 Investigación cualitativa**

Para desarrollar del plan de negocios, es importante investigar sobre los clientes objetivos, con la finalidad de implementar y aplicar estrategias efectivas para lograr resultados favorables. Dentro de este punto, se realizaron dos entrevistas a expertos en materia de salud y de microempresa y se desarrolló el Focus Group, el cual contó con la participación de seis personas, mismas que facilitaron información sobre sus preferencias respecto del producto café de haba con stevia.

## **ENTREVISTAS A EXPERTOS**

### **EXPERTO 1:**

Entrevista a Margoth Elizabeth Viteri Román.

Profesional del área química, con maestría en Gestión de Calidad, que trabaja con empresas relacionadas a la industria manufacturera de la ciudad de Quito. Msc Margoth Elizabeth Viteri Román, manifiesta que actualmente el estado facilita préstamos para pequeños emprendimientos, circunstancia que favorece el plan de negocios. Además, señala que el Ministerio de Salud a través del

ARCSA, regula y controla la producción y comercialización de productos alimenticios para garantizar productos seguros e inocuos a los consumidores, por lo que, recomienda que para este giro de negocios será necesario cumplir con la normativa pertinente.

Un tema importante que consideró como obstáculo en este tipo de emprendimientos se relaciona con los intereses que deben pagar los microempresarios por los préstamos a las entidades financieras, por lo que sugirió que sería recomendable reunir un pequeño capital que permita adquirir la maquinaria indispensable que facilite el desarrollo operativo del negocio.

En relación al insumo stevia, manifiesta que en nuestro país se ha iniciado la siembra de la planta de stevia, sin embargo, no existe industrialización de la misma, por lo que la oferta es muy baja, lo que ocasiona que este insumo deba ser importado, factor que incrementaría el costo del producto final, sin embargo, al ser un producto natural y saludable para el organismo, las personas estarían dispuestas a pagar un costo más alto. Refiriéndose a los clientes del producto, menciona que podrían ser todos los miembros de la familia, ya que al ser un producto nutritivo y natural no habría restricción para su consumo, además señala que las personas con problemas de hipertensión, gastritis, colitis, diabéticos, son clientes potenciales ante esta nueva y saludable alternativa y comprarían con mayor frecuencia este producto.

En referencia al mercado, manifiesta que gran parte de la población consume café tradicional, circunstancia que limitaría la incursión en este mercado, ante lo cual recomienda implementar estrategias y promociones que permitan introducir y posicionar el producto en el mercado, logrando reemplazar progresivamente el consumo de café tradicional por café de haba con stevia. Finalmente, recomienda que para lograr introducir el producto en un mercado tradicionalmente cafetero, se debe aplicar promociones como muestras de degustación, el llamado 2X1 y usar envases atractivos. Además sugiere como medio más adecuado para promocionar el producto sería a través de una página web o ventas on-line, lo que también abarataría costos de publicidad.

**EXPERTO 2:**

Entrevista a la Dra. Adriana Elizabeth Rivera Campoverde.

Profesional del área médica, que trabaja desde hace varios años en el Ministerio de Salud Pública.

Haciendo referencia a la alimentación de la población, la Dra. Adriana Rivera Campoverde manifiesta que, hoy en día la gran mayoría de la población no incluye en su dieta diaria productos nutritivos, los mismos han sido reemplazados por comida rápida a base de alimentos procesados, esto como resultado de un estilo de vida agitado, circunstancia que ocasiona una mala alimentación en la población, condición que sumado al estilo de vida sedentario que llevan actualmente las personas, ocasiona en personas cada vez más jóvenes un incremento de las enfermedades crónicas, como la hipertensión y la diabetes entre otras. En cuanto al edulcorante stevia, señaló que al ser un producto natural y saludable con bajo índice calórico, no eleva los niveles de glucosa en sangre, característica que lo convierte en una excelente opción para utilizarlo en la dieta como reemplazo del azúcar, sobre todo en las personas diabéticas, ya que, disminuiría los efectos nocivos de ésta última, y con respecto al haba manifestó que al ser un producto natural y nutritivo, aporta energía, fibra, vitaminas y minerales al organismo, por lo que recomendó su consumo.

Como último punto hace referencia a que las personas jóvenes actualmente no cuidan como deberían su alimentación, por lo que, a temprana edad comienzan con problemas en la salud, como diabetes, gastritis, hipertensión entre otros, padecimientos que se complican si las personas no toman medidas correctivas a tiempo, y es a partir de esta situación que las personas afectadas recién comienzan a concientizar en el cuidado de su alimentación y estilo de vida, buscando alternativas naturales y saludables, escenario oportuno para el plan de negocios, ya que el café de haba con stevia al ser un producto nutritivo y natural, tendrá mejor acogida en el mercado.

## Focus Group

Los participantes del Focus Grupo son personas residentes de la ciudad de Quito, cuyas edades oscilan entre 27 a 55 años de edad, de los cuales tres son mujeres y tres son hombres, dos de los participantes padecen de hipertensión y el resto no menciona padecimientos. En referencia a la ronda de preguntas formuladas a los participantes del Focus Group, supieron manifestar lo siguiente:

Para la primera pregunta sobre si consumen café tradicional, cinco de los seis participantes indicaron que sí consumen, debido a que el café es una bebida social y una tradición en gran parte de los hogares ecuatorianos, con una frecuencia de dos tazas diarias, una taza en la mañana y en la tarde y entre las razones por las que las personas consumen café tradicional se mencionó principalmente que les gusta y les ayuda a mantenerse despiertos cuando necesitan ejecutar alguna actividad que requiere estar alerta, sobre todo en la noche. Así también, todos estuvieron de acuerdo en manifestar como efectos secundarios de la ingesta de cafeína, síntomas de acidez estomacal, irritación gástrica, insomnio y dolor de cabeza.

En relación con las marcas de café tradicional que prefieren consumir los encuestados señalaron: Nescafé, Colcafé, Buendía, Juan Valdez, entre otros, lo que permite apreciar que a la hora de adquirir un producto, la marca es un factor muy importante. Como respuesta a la pregunta sobre los problemas de la cafeína, los asistentes al Focus Group expresaron que, el consumo frecuente de café tradicional podría potencializar los padecimientos de presión alta, así como de la gastritis, colitis, ansiedad, nerviosismo, por lo que, los médicos recomiendan a los pacientes disminuir o eliminar la ingesta de esta bebida y reemplazarla por bebidas alternativas.

A la pregunta si los participantes han escuchado sobre el café de haba, el 100 % de los consultados indicó que si han escuchado sobre el café de haba, sin embargo, un 50 % nunca había probado esta bebida mientras que el otro 50 % si había probado alguna vez café de haba. Además, manifestaron que el haba es un producto natural con un alto contenido de fosforo, proteínas y vitaminas, propiedades que sumados a los beneficios de la stevia, como edulcorante natural

y bajo en calorías, constituiría un producto saludable que podría reemplazar el consumo de café tradicional con azúcar.

En cuanto a si estarían dispuestas a reemplazarlo por el café tradicional, las personas encuestadas manifestaron que dependiendo del sabor que tenga el café de haba con stevia, podrían consumirlo o no y en caso de gustarles si lo reemplazaran por el café tradicional. Además, los asistentes estuvieron de acuerdo en señalar que si es una muy buena opción elaborar y comercializar en nuestro medio café de haba con stevia, por ser natural y saludable.

En referencia a la aceptación que tendría este producto en nuestro medio supieron expresar que, debido a que nuestra gente tiene por tradición el consumo habitual de café con cafeína, resultaría ardua la tarea de concientizar sobre los beneficios del café de haba con stevia para lograr paulatinamente reemplazar el consumo de café tradicional por este nuevo producto.

En lo concerniente al precio que estarían dispuestos a pagar por un envase de 300 gramos de café de haba con stevia, los participantes indicaron que podrían pagar entre \$ 2,50 a \$3,50 dólares por envase y, en relación con la presentación del producto, señalaron que prefieren el envase de vidrio o Tetrapak. Sin embargo, el envase dependería del nicho de mercado al cual estaría enfocado el producto, pudiendo comercializarse en envase de vidrio para un nicho de mercado con mayor poder adquisitivo mientras que la presentación tetrapak reduce los costos del producto y estaría enfocado a un nicho de mercado más amplio. Finalmente, los participantes sugirieron comercializar el producto en tiendas o cafeterías, lo que facilitaría el acceso al mismo.

### **3.3 Investigación Cuantitativa**

Como cumplimiento a los requisitos exigidos en el plan de tesis y con el objetivo de obtener información concreta sobre los requerimientos y preferencias de los posibles clientes del Modelo de Negocio Café de haba con stevia, se realiza con fecha viernes 21 de noviembre de 2019 la encuesta on-line y se envía el link correspondiente. Concluida la encuesta, se contabiliza un total de 52 participantes, cantidad que no es estadísticamente representativa ya que

corresponde a un ejercicio académico, información en base a la cual se establecen las siguientes observaciones:



*Figura 1.*

Infografía - Basada en la encuesta: Café de haba con stevia.

En base al análisis de las encuestas, el 65% de los encuestados manifiestan que, si el producto cumple con sus expectativas de calidad y sabor, estarían dispuestos a consumirlo de forma diaria, mientras que el 33% de los encuestados señalan que lo consumirían de forma semanal. Con relación al precio que

estarían dispuestos a pagar por la presentación de 300 gramos de café de haba con stevia, el 38% está de acuerdo con un valor de \$3,50, el 33% prefiere un precio de \$2,50 mientras que el 20% pagaría \$3,00, información que orienta a establecer un precio competitivo y asequible al consumidor. (Ver Anexo 3).

Las características más relevantes que valoran los consumidores al momento de adquirir un producto son salud, calidad y sabor. Con relación al tipo de promoción que prefiere el usuario al momento de adquirir el producto, el 59% de los encuestados señalaron la promoción del 2X1, mientras que el 16 % prefiere cupones de descuentos y muestras gratis, en referencia al lugar de preferencia para adquirirlo, el 64% de los encuestados escogió el supermercado y el 22% la tienda y, respecto al tipo de envase para su comercialización, el 62 % eligió envase de vidrio mientras que el 26 % fundas biodegradables.

Adicionalmente, para determinar el rango de precios óptimos que los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto, se utilizó el método Van Westendorp, el cual dio como resultado un rango de precio que fluctúa desde \$2.25 a \$3.50 (Ver anexo 1). De acuerdo con las tablas de contingencia, al interrelacionar la variable género versus frecuencia de consumo por cumplimiento de expectativas del producto, se establece que estas dos variables son independientes, por lo que no se podría perfilar el consumo por cumplimiento de expectativas en base al género del cliente (Ver anexo 4).

Analizando la variable rango de edad versus frecuencia de consumo por cumplimiento de expectativas, se establece que estas variables son independientes, por lo que, la edad no influye en la frecuencia de consumo por cumplimiento de expectativas (Ver anexo 5). Del cruce de las variables rango de edad y presentación del producto, se aprecia que estas variables son independientes, ya que la edad no condiciona la presentación del producto (Ver anexo 6).

### 3.4 Conclusiones.

Por lo expuesto se concluye lo siguiente:

En base a lo señalado por la experta en el entorno, se concluye que este plan de negocios tendría muy buena aceptación en el medio, ya que es un producto natural y saludable cuyo consumo beneficia la salud de quienes lo consumen. Además, considerando la apertura de créditos que brindan las entidades financieras para emprendimientos y microempresas, la implementación y adquisición de equipos y maquinaria se facilita, escenario que hace factible el desarrollo de este plan de negocios.

Conforme lo expresado por la experta del área médica, la mala alimentación y el estilo de vida poco saludable de nuestra población, ha ocasionado que cada vez haya más personas jóvenes que padecen enfermedades crónicas, por lo que, se hace necesario concientizar y motivar en la población modificar y mejorar su alimentación, circunstancia que favorecería la comercialización de un producto sano y natural como el café de haba con stevia, cuyo consumo disminuiría los efectos nocivos de la cafeína y el azúcar.

De los comentarios del Focus Group se concluye que, el producto café de haba con stevia tendría buena aceptación en nuestro medio debido a los beneficios que proporciona en la salud, sin embargo, para lograrlo será necesario utilizar estrategias que permitan dar a conocer las bondades y beneficios de este producto y así lograr mayor aceptación de los clientes.

De las respuestas de las encuestas se concluye que, el 81% de los encuestados son consumidores de café tradicional, sin embargo, el 96% de las personas estarían dispuestas a consumir café de haba con stevia si el producto cumple con calidad y buen sabor y, están de acuerdo en pagar el precio estimado de \$ 3,00 dólares por empaque de 300g. En base a lo expuesto y en base a la hipótesis planteada, se establece que el café de haba con stevia tendría una aceptación favorable en el mercado objetivo de la ciudad de Quito.

## 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

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

Luego de realizado el estudio y análisis al plan de negocio propuesto, se establecerá la viabilidad de éste con la información recabada en el proceso. Conforme lo registrado en las estadísticas del INEC (2018), en Quito existen aproximadamente 2,690.150 habitantes, de las cuales el 72,2% corresponde a personas en edades comprendidas entre 10 a 59 años, y, en base al estudio realizado por Diagnóstico de Salud del Distrito Metropolitano de Quito (2017), en personas en edades comprendidas de 10 a 59 años, se estableció que el 4,8% de habitantes sufren de diabetes mientras que el 8,6% padece de hipertensión, escenario que proporciona un mercado objetivo de aproximadamente 260,267 personas.

La incidencia de enfermedades crónicas en nuestro medio registra un crecimiento progresivo, circunstancia que favorece la comercialización de productos alternativos y naturales que beneficien a la salud, condición bajo la cual este plan de negocio tendría una mejor aceptación en el mercado local, ya que su comercialización busca reemplazar de forma saludable el consumo de café tradicional y disminuir progresivamente la incidencia de los efectos secundarios causados por la cafeína y el azúcar.

En base al estudio de mercado realizado, se establece que en Ecuador el consumo de café tradicional es alto, esto debido a que nuestra población es cafetera por tradición, sin embargo, es también placentero conocer que el 96% de las personas encuestadas estarían dispuestos a consumir café de haba con stevia como reemplazo del café tradicional, circunstancia que se percibe como favorable y alentadora para el desarrollo de este plan de negocio.

Dentro de la industria de alimentos y bebidas, nuestro país registra un crecimiento económico sostenible en los últimos años, así también se aprecia un redireccionamiento y concientización de la población en general al consumo de productos sanos y naturales que aporten a la salud, escenario que motiva e

impulsa a incursionar en la elaboración y comercialización de café de haba con stevia. Además, actualmente la industria de alimentos en nuestra ciudad está incluyendo stevia como edulcorante en sus productos alimenticios, debido a que es un edulcorante sano y natural que no aporta calorías al organismo, por lo que, ha logrado una amplia acogida en el mercado local, circunstancia que favorece el modelo de negocio.

Conforme lo establecido por la Superintendencia de Compañías (2019), bajo el número de CIIU C1079 se encuentran registradas como competencia directa cuatro (4) empresas, encabezando la lista Café Fortaleza Cafortres Cía. Ltda., sin embargo, este grupo de empresas no registran como actividad económica la elaboración de café de haba. Revisando las plataformas virtuales OLX y Mercado Libre al mes de marzo 2020, se determina en la ciudad de Quito tres microempresas dedicadas a la elaboración de café de haba, el cual lo comercializan bajo las marcas: D´Carlo, Aroma y Especias y Español, escenario bajo el cual se requerirá implementar una eficiente estrategia de marketing que permita ingresar y posicionar en el mercado local, el producto café de haba con stevia.

En la implementación de este modelo de negocio se consideran otros factores importantes entre los cuales se mencionan, la amplia oferta de materia prima haba que, conforme datos de la Superintendencia de Compañías a nivel nacional se disponen de 16 grandes proveedores de esta materia prima. Así también, el insumo stevia se lo importará desde China, ya que este país es uno de los más grandes productores y exportadores de stevia a nivel mundial, el cual cuenta con un alto poder de negociación y con políticas de comercio internacional propicias, circunstancias que favorecen el proceso de importación de stevia desde China. Dentro de este entorno, contamos con proveedores calificados de materia prima haba e insumo stevia a costos asequibles, factor que garantizaría el abastecimiento oportuno de estos productos, condición que sumada a la simplicidad del equipo y de la maquinaria necesaria para la elaboración del producto, hacen viable el desarrollo de este modelo de negocio.

En base a lo mencionado por la experta del área médica consultada, el escaso acceso a alimentos nutritivos, alimentación de las personas ocasiona en nuestro medio, que cada vez haya personas más jóvenes con enfermedades crónicas, factor que favorece este modelo de negocio cuyo objetivo es lograr sustituir progresiva y paulatinamente el consumo de café tradicional por café de haba con stevia, para disminuir los efectos nocivos de la cafeína y el azúcar.

Considerando además la apertura de créditos para emprendimientos y microempresas que está impulsando el gobierno, la ejecución del plan de negocio se hace factible, y, considerando y satisfaciendo las preferencias, sugerencias y necesidades descritas en el análisis de mercado relacionadas a inocuidad, salud, calidad, sabor, presentación y precio de venta, el desarrollo de este giro de negocio se torna viable

## **5 PLAN DE MARKETING.**

### **5.1 Estrategia general de marketing:**

En el libro de Introducción al marketing, de Michael Porter se identifica tres estrategias genéricas, como son liderazgo de costos, diferenciación y enfoque (Schnaars, 1994). Para este modelo de negocio, la estrategia a implementar será la de diferenciación, dicha estrategia se obtendrá a través de los atributos distintivos que posee tanto el café de haba como la stevia.

Haciendo referencia a la materia prima haba, se puede señalar que ésta es fuente de vitamina B1 y de minerales como: cobre, fósforo, hierro, manganeso, magnesio, zinc y potasio, propiedades que benefician la salud de los consumidores. Además, considerando que a este producto se le adiciona un edulcorante no calórico como es la stevia, que posee propiedades vasodilatadoras y cardiotónicas que ayudan a regular la tensión arterial, a estimular los latidos del corazón y, a mantener estables los niveles de azúcar en la sangre, su consumo periódico lo convertirá en un sustituto saludable del café tradicional, que disminuirá progresivamente los efectos nocivos de la cafeína y

el azúcar, sobre todo en personas con padecimientos crónicos de diabetes e hipertensión.

#### **5.1.1 Estrategia de posicionamiento:**

La estrategia propuesta de posicionamiento para este producto es, Más por lo mismo, ya que se ofrecerá un producto natural, saludable y con calidad a un precio competitivo para el cliente del mercado quiteño, esta estrategia es posible implementarla gracias a que se dispone de varios proveedores calificados tanto local como internacionalmente, los cuales ofertan materia prima e insumo de calidad a un precio competitivo.

#### **5.1.2 Estrategia de Internacionalización:**

Se escogió a China como proveedor de stevia, luego del análisis de selección de países exportadores de stevia (ver anexo 14), en donde China obtuvo la mayor calificación en relación con la apertura a negocios, política comercial, crecimiento PIB, individualismo, acceso a proveedores y precio por kg, factores que hacen de China uno de los mejores exportadores de stevia. Para la importación de stevia desde China se seleccionó el Incoterms CIF (Costo, Seguro y Flete), con la finalidad de evitar riesgos en la traspotación marítima de stevia desde China al Ecuador, ya que, el proveedor cubre en su totalidad el seguro de la traspotación hasta el puerto marítimo de Guayaquil. El medio de transporte elegido para la movilización de stevia desde China a Ecuador es vía marítima ya que, el costo de este medio de transporte es menos costoso que el aéreo.

Con la finalidad de abaratar costos de importación, se tiene previsto realizar una importación anual de stevia por un monto aproximado de 700 kilos, cantidad que abastecería para un año de producción conforme la proyección realizada. Es importante considerar que para montos de importación superiores a 700 kg, la vida útil de la stevia es de 2 años en condiciones óptimas de temperatura y humedad.

## 5.2 Mercado Objetivo:

Conforme lo registrado en las estadísticas del INEC (2018), en Quito existen aproximadamente 2,690.150 habitantes, de las cuales el 72,2% corresponde a personas en edades comprendidas entre 10 a 59 años, y, en base al estudio realizado por Diagnóstico de Salud del Distrito Metropolitano de Quito (2017), en personas en edades comprendidas de 10 a 59 años, se estableció que el 4,8% de habitantes sufren de diabetes mientras que el 8,6% padece de hipertensión. En base a lo expuesto, en la tabla número dos se detalla el número de clientes meta a quienes estará dirigido el producto.

Tabla 2.

### *Mercado Meta*

FUENTE	INEC	INEC 10 A 59 AÑOS	DIAGNOSTICO DE SALUD DMQ		MERCADO OBJETIVO	MERCADO META
			DIABETES	HIPEERTENSION		
POBLACIÓN (No HABITANTES)	2,690.15	1942.289	93,230	167,037	160,267	249,857
PORCENTAJE	100%	72,2%	4.80%	8.60%	13,4%	96%

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

De la tabla número dos se establece que se tendría un mercado meta de aproximadamente 249, 857 clientes. Cabe mencionar que no se realizó ninguna segregación por estatus económico ya que, el producto está dirigido a todos los estratos económicos de la población quiteña.

## 5.3 Propuesta de Valor:

La propuesta de valor son las características propias del producto que ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes de forma innovadora. (Osterwalder, 2014) La propuesta de valor para el café de haba con Stevia se basa principalmente en:

- Beneficio a la salud gracias a las propiedades nutritivas del haba y stevia.
- Materia prima de calidad, gracias a proveedores calificados.

- Precio competitivo debido a que el proceso productivo es artesanal.
- Empaque biodegradable que beneficia al medio ambiente.

Estas características engloban los beneficios que brinda el producto y que serán percibidos por los clientes respecto de la competencia. Considerando las características mencionadas, estas se encuentran alineadas con la estrategia de posicionamiento “Mas por lo mismo”.

En la tabla número tres se describe el análisis Canvas, que permite definir la propuesta de valor para el presente plan de negocio.

Tabla 3.

### CANVAS

<u>Socios Clave</u>	<u>Actividades clave.</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con clientes</u>	<u>Segmento de clientes</u>								
1.La empresa ANHUI JINAO, CHEMICAL, quien se encarga de proveer Stevia 2.La empresa AGRICOLA GANADERA TAPIA PUENTE AGRIGATAPIA, encargada de Proveer Haba	1.Negociacion con el proveedor de Haba y Stevia. 2.Planificación Comercial 3. Control de calidad de insumos y producto terminado 4.Marketing.  <u>Recursos Clave</u> 1. Personal calificado. 2. Receta 3. Maquinaria	1. Ofrecer al cliente quiteño un producto inocuo y saludable debido a las propiedades nutricionales del haba y la stevia, especialmente a personas que sufren de hipertensión y diabetes.  Manteniendo un producto amigable de excelente calidad a un precio competitivo para el mercado quiteño.	1.Crear un apartado en las diferentes plataformas virtuales las cuales les permitirán a los clientes aportar con sugerencia u opinión.  <u>Canal de distribución</u> Canal directo: 1.Local comercial 2.Punto de venta en la fábrica.	El producto está dirigido a personas que viven en la ciudad de Quito, con padecimiento de diabetes e hipertensión, y cuyas edades oscilan entre los 10 y 59 años.								
Estructura de Costos:  <table style="width:100%; border:none;"> <tr> <td style="width:50%;">Variables</td> <td style="width:50%;">Fijos</td> </tr> <tr> <td>Importación de stevia</td> <td>Arriendo</td> </tr> <tr> <td>Compra de haba.</td> <td>Sueldos</td> </tr> <tr> <td>Empaquetado</td> <td>Servicios básicos</td> </tr> </table>		Variables	Fijos	Importación de stevia	Arriendo	Compra de haba.	Sueldos	Empaquetado	Servicios básicos	Fuente de ingreso: La fuente de ingreso será a través de la Comercialización de café de haba con Stevia a un precio de \$ 3.00 por un empaque de 300 gramos, la cual se estima comercializar un 75% de la producción través del local comercial y el		
Variables	Fijos											
Importación de stevia	Arriendo											
Compra de haba.	Sueldos											
Empaquetado	Servicios básicos											

## **5.4 Mezcla de Marketing**

### **5.4.1 Producto:**

El producto café de haba con stevia será elaborado a base de haba molida y polvo de stevia, con el objetivo de ofrecer un producto sano y natural a la ciudadanía quiteña, especialmente a aquellas con padecimientos crónicos como la hipertensión y diabetes. Dicho producto será comercializado en empaque biodegradable que mantenga las condiciones organolépticas originales del producto, con un peso neto de 300 gramos por envase.

Como atributos importantes del haba se debe mencionar que es fuente importante de ácido fólico que ayuda a prevenir la anemia, contiene minerales como cobre, fósforo, hierro, magnesio, zinc y potasio, que favorecen el correcto equilibrio del organismo y su alto contenido de proteínas, mejora la nutrición celular. Por otro lado, la stevia actúa como hipotensor y cardiotónico regulando la tensión arterial y estimulando los latidos del corazón, su efecto vasodilatador mejora la circulación sanguínea y, su poder edulcorante no calórico lo convierte en un sustituto ideal del azúcar en personas con diabetes. Aprovechando, las características implícitas de estos componentes, se proyecta ofrecer al cliente un producto natural y agradable al paladar, que favorezca su salud y satisfaga el requerimiento de los consumidores.

### **Branding:**

El nombre que se ha escogido para este producto es Sabor de mi Tierra, en razón de que la materia prima base utilizada para la elaboración del producto es típica de nuestra serranía ecuatoriana, y, además este nombre está orientado a motivar el consumo de un producto nacional de calidad.

### **Logotipo:**

Como imagen representativa de este producto, se ha escogido un logotipo que muestra una familia, imagen que sugiere que el producto está dirigido a todos los miembros del entorno familiar. Para este logotipo se ha escogido el color azul, ya que, este color transmite una sensación de tranquilidad, frescura y

energía, que es lo que este producto pretende ofrecer al consumidor, además, en el logotipo se ha resaltado el color rojo en los corazones de cada miembro familiar, con la finalidad de simbolizar salud y bienestar cardiovascular. El mensaje que se desea transmitir a los clientes con este logotipo es de salud, energía y tranquilidad, resultado que se obtiene al consumir un producto sano y natural que no perjudica a la salud del consumidor, como es el café de haba con stevia., además, se espera mejorar el dinamismo comercial del producto en el mercado.



*Figura 2. Logo*

**Slogan:** " Café de haba con stevia, sano y natural"

**Soporte:**

El producto Sabor de mi Tierra, tendrá una página web y redes sociales, donde los consumidores podrán conocer las bondades y características que ofrece el producto, además, dentro de la página web se incluirá un apartado que permita a los clientes manifestar sus opiniones y sugerencias sobre el café de haba con stevia, que permita conocer las expectativas y requerimientos de los clientes relacionado al producto.

### **Empaque y Etiqueta:**



*Figura 3. Empaque*

El empaque a utilizar para el envase del producto café de haba con stevia será una funda de papel resistente y biodegradable que mantenga las condiciones organolépticas del producto, dicho envase registrará en su parte frontal el nombre comercial del producto, peso neto y el logotipo de la empresa, en la parte posterior del empaque se describirá la composición del producto, forma de preparación, número de registro sanitario, recomendaciones de conservación y el código de barras, en el lado lateral derecho del envase se hará constar el precio de venta al público (PVP), fecha de elaboración, fecha de expiración y semaforización y, en el lado lateral izquierdo se registrará los datos de contacto de la empresa, como son números telefónicos y redes sociales.

#### **5.4.2 Precio.**

##### **Costo de venta:**

Para determinar el costo de venta se tomó como referencia la herramienta Van Westendorp, instrumento del cual se obtuvo un precio mínimo de \$ 2.30 y un máximo de \$ 3.50, valores a partir de los cuales se alcanzó un precio óptimo de \$ 3.00, para una presentación de 300 gramos de café de haba con stevia. A continuación, en la tabla número cuatro se detalla el costo unitario aproximado que tendrá el café de haba con stevia en la presentación indicada:

Tabla 4.

*Costo del producto*

Unidad de producción	Funda de 300 gramos			
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Harina de haba tostada	kg	0.28	\$ 2.00	\$ 0.56
Stevia	kg	0.02	\$ 20.00	\$ 0.36
Envase biodegradable	unidad	1.00	\$ 0.10	\$ 0.10
<b>Total Materia Prima</b>				<b>\$ 1.02</b>

Por lo expuesto, se concluye que el costo estimado por empaque de materia prima e insumo será de \$ 1,02, cantidad que corresponde al 34% del precio optimo estimado en base a la herramienta Van Westerndorp (\$ 3,00), por lo que el 66% restante que correspondería a \$ 1 ,98 permitirá cubrir los costos fijos y la ganancia.

**Estrategia de precios:**

Para el presente plan de negocio la estrategia de fijación de precio se basa en ofrecer al consumidor, un producto de calidad, nutritivo, sano y natural a un precio competitivo, que beneficie la salud de quienes lo consumen y satisfaga las expectativas del cliente.

**Estrategia de entrada:**

La estrategia de entrada que se plantea implementar para este modelo de negocio es la de "Penetración de mercado", que consiste en ingresar al mercado quiteño con un precio bajo, lo cual se logrará mediante la promoción del 3x2 (lleve tres y pague dos), estrategia que se aplicará en los primeros tres meses de iniciado el modelo de negocio y para los doscientos primeros productos comercializados por mes, escenario que permitirá captar un mayor número de clientes, generar más volumen de ventas y cubrir los costos iniciales del plan de

negocios. Trascurridos los tres meses, el precio del producto se mantendrá estandarizado al precio óptimo de venta al público \$3,00.

#### **Estrategia de ajuste:**

La estrategia de ajuste a implementar en este modelo de negocio es fijación de precios promocionales, que consistirá en efectuar y aplicar precios promocionales en épocas especiales del año, para incentivar la compra del producto, incrementar el mercado y los márgenes de ganancia por volumen de venta. Además, se tiene proyectado para inicios del segundo año, realizar un incremento del 2% al precio inicial de venta, porcentaje de incremento que se aplicará cada dos años secuencialmente.

#### **5.4.3 Plaza.**

##### **Estrategia de distribución:**

La distribución del producto café de haba con stevia en presentación de 300 gramos, se realizará directamente en un local comercial implementado para el efecto y, el en punto de venta ubicado en las instalaciones de la planta de producción. Se escogió este medio de distribución para evitar sobrepuestos en la comercialización por parte de intermediarios, garantizando de esta forma que el precio de venta al público se mantenga estable y no sufra incrementos.

##### **Punto de venta:**

El producto café de haba con stevia, se lo podrá adquirir en el local comercial y en el punto de venta de la fábrica. Para este análisis se ha considerado tres sectores de la ciudad de Quito con gran afluencia peatonal y vehicular. A continuación, en la tabla número cinco se presenta el análisis de matriz de selección de ubicación mediante el cual se determina la ubicación del sector más estratégico para la apertura del local comercial.

Tabla 5.

*Selección de Ubicación*

Selección de ubicación							
	Peso	Centro Historico de Quito		Amazonas y Naciones Unidas		Villaflores	
		Calificación	Porcentaje	Calificación	Porcentaje	Calificación	Porcentaje
Circulación peatonal	0.3	3	0.9	4	1.2	3	0.9
Parqueadero	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
Seguridad	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Accesibilidad	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Canon de arrendamiento	0.15	2	0.3	1	0.15	3	0.45
Locales de productos sustitutos	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>2.5</b>		<b>3.05</b>		<b>2.85</b>

Luego del análisis de la matriz de ubicación, se determina que el lugar más idóneo para ubicar el local de venta del producto café de haba con stevia, es la Av. Amazonas y Naciones Unidas, ubicación que permitirá ampliar las ventas del producto y mejorar el dinamismo comercial. Cabe indicar que la planta de producción de café de haba con stevia, se situará en el Valle de los Chillos, ubicación e infraestructura dentro de la cual existirá un punto de venta, con el fin de captar un mercado de clientes geográficamente diferente al del local comercial.

Para motivar la compra del producto en el punto de venta ubicado en las instalaciones de la fábrica, se permitirá que los clientes puedan observar a través de una ventana fabricada para el efecto, el proceso de elaboración del producto, con la finalidad de generar confianza y seguridad en los clientes que adquieren el producto. A continuación, en la tabla número seis se detalla el valor aproximado en que la empresa va a incurrir al momento de arrendar el local comercial y la planta de producción con sus respectivos servicios básicos.

Tabla 6.

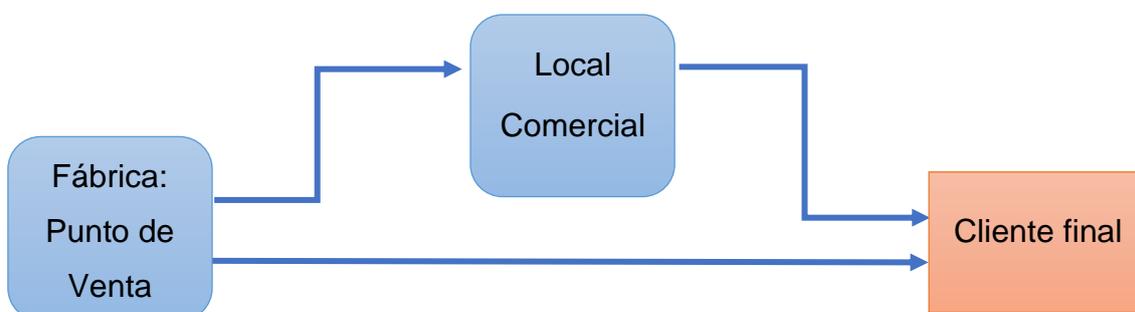
*Tabla de costos.*

TABLA DE COSTOS	
LUGAR	PRECIO
Arriendo del local comercial	\$600.00
Servicios básicos del local comercial	\$65.00
Arriendo planta de Producción	\$700.00
Servicios básicos de la planta de producción	\$120.00

#### **Estructura del canal de distribución:**

##### **Canal directo:**

Una vez concluido el proceso de empaquetado y sellado del producto café de haba con stevia, para su traslado al punto de venta en la fábrica y enviado al local comercial para su expendio.



*Figura 4. Canal de distribución.*

#### **5.4.4. Promoción:**

##### **Estrategia de promoción:**

En base al análisis del cliente previamente realizado, se determinó que el mejor método para llegar a los clientes es a través de la página web y redes sociales, medios que actualmente son muy aceptados y utilizados, debido a que los costos

de publicidad resultan menos costosos con relación a la publicidad de radio y televisión, siendo los más efectivos al momento de dar a conocer un producto o servicio en el mercado, ya que hoy en día todo gira en torno al internet.

### **Publicidad:**

Para la introducción del producto café de haba con stevia al mercado, se utilizará la estrategia Business to Customer, misma que permitirá repartir flyers en los centros comerciales Quicentro Norte, Centro Comercial Ñaquito y San Luis Shopping, lugares donde se registra diariamente una gran afluencia de personas y que, se encuentran próximos al local comercial y punto de venta de la fábrica respectivamente, además, se participará en ferias de carácter gratuito a cargo del municipio de Quito, lo que permitirá promocionar directamente el producto con los posibles clientes que asisten a las ferias.

Continuando con el proceso publicitario y con la finalidad de dar a conocer las bondades del producto a la mayor cantidad de personas, se publicará en las redes sociales Facebook, Instagram y YouTube la propaganda del producto en su presentación de 300 gramos, además, se implementará una página web para lo cual se contará con el apoyo de un experto en el área de diseño de páginas web, quién se encargará de dar mantenimiento y renovar periódicamente el diseño de la página, con el objetivo de mantener informados a los clientes y, no descuidar la publicidad e imagen del producto.

### **Promociones de ventas:**

Para promocionar y dinamizar la venta de café de haba con stevia en la ciudad de Quito, se aplicará la estrategia 3X2, la cual consiste en adquirir tres empaques de 300 g por el precio de dos, promoción que se la aplicará a las 200 primeras ventas realizadas en el mes, durante los primeros tres meses de introducción del producto al mercado, con la finalidad de captar mayor número de clientes y dar a conocer el producto en el mercado.

## Relaciones Publicas:

Con la finalidad de mejorar la estrategia de venta, se ha considerado realizar alianzas estratégicas con centros naturistas y médicos naturópatas que permitan ampliar el mercado objetivo al que está dirigido el producto en referencia, ya que, al fabricar y comercializar un producto sano y natural que beneficia a la salud, estos vínculos estratégicos permiten referenciar al café de haba con stevia como una alternativa saludable y de reemplazo entre clientes y sobre todo en pacientes con padecimientos crónicos, escenario que permitirá incrementar progresivamente el número de clientes, mejorando proporcionalmente los niveles de venta. En la tabla número siete se describe los costos de los diferentes medios publicitarios a utilizarse para dar a conocer el producto.

Tabla 7.

### *Costos de Publicidad*

Gastos de marketing	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ferias	\$ 200.00	\$ 700.00	\$ 404.00	\$ 408.04	\$ 103.03	\$ 104.06
Pagina Web	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 35.00	\$ 35.35	\$ 35.70	\$ 36.06
Promocion de ventas 3X2	\$ 274.18	\$ 822.55	\$ -	\$ 830.77	\$ 553.85	\$ 830.77
Redes sociales	\$ 90.00	\$1,080.00	\$1,090.80	\$1,121.71	\$1,112.73	\$1,123.85
<b>Total presupuesto de marketing</b>	<b>\$ 824.18</b>	<b>\$2,952.55</b>	<b>\$1,529.80</b>	<b>\$2,395.87</b>	<b>\$1,805.31</b>	<b>\$2,094.74</b>

## 6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPERACIONES.

### 6.1.1 Misión

Ser una empresa dedicada a la producción y comercialización de café de haba con stevia de alta calidad, dirigida a beneficiar la salud de las personas con padecimientos crónicos de hipertensión y diabetes.

### 6.1.2 Visión

Para el 2025 ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos sanos y naturales, comprometida en brindar un servicio eficiente y de calidad a nuestros clientes.

### 6.1.3 Objetivo de la organización:

#### Objetivo a mediano plazo:

- Ampliar la cartera de clientes en un 10% al finalizar el segundo año de operaciones.
- Implementar un nuevo punto de venta ubicado en un lugar estratégico de la ciudad de Quito, al iniciar el tercer año de operaciones.

#### Objetivo a largo plazo:

- Al finalizar el cuarto año de operaciones, obtener una utilidad que supere los \$ 20,000.00.
- Al finalizar el quinto año de operaciones, lograr un incremento del 100% en las ventas del producto café de haba con stevia, con relación al primer año de operaciones.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Mapa de procesos

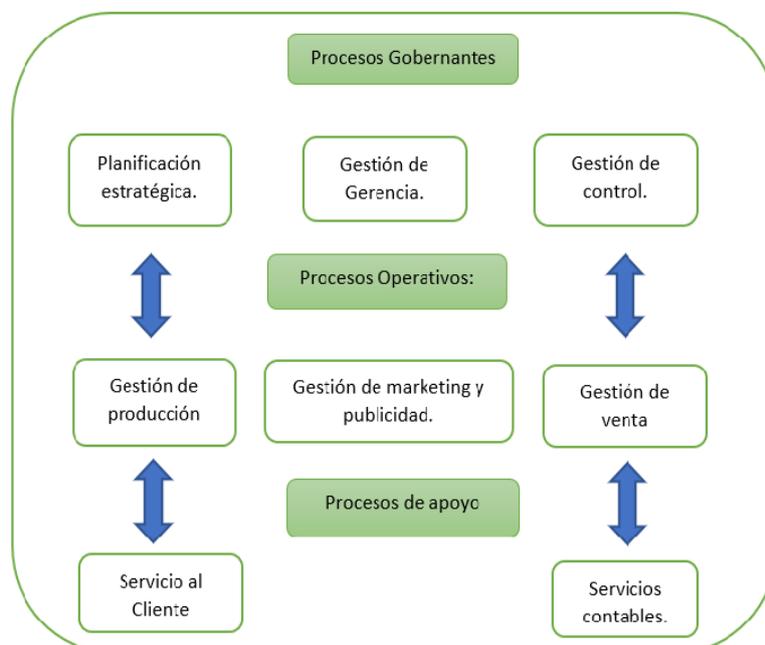


Figura 5. Mapa de procesos

**Procesos Gobernantes:**

Los procesos gobernantes ayudan a planificar proyectos para el buen desempeño de la gestión institucional (Gad Cotopaxi, 2014). Los procesos gobernantes amparan la planificación, coordinación y ejecución de todas las actividades relacionadas con la selección de proveedores de materia prima haba e insumo stevia, de la negociación de compra local de haba e importación de stevia desde China, respectivamente. Además, el proceso de Gestión de control se encargará de planificar, coordinar e implementar la infraestructura técnica y administrativa necesaria para el desarrollo del modelo de negocio.

**Procesos Operativos:**

El proceso de gestión de producción implica la planificación y ejecución de todo el proceso productivo desde la recepción de la materia prima e insumo, análisis de calidad y la elaboración del producto terminado café de haba con stevia. La Gestión de marketing y publicidad involucra la coordinación y aplicación de la publicidad a través de las redes sociales y página web, mientras que el proceso de gestión de venta contempla el proceso de comercialización del producto final en los puntos estratégicos de venta.

**Procesos de Apoyo:**

Los procesos gobernantes son aquellas actividades que dan apoyo dentro de la gestión institucional (Contraloría General de la Republica, 2020). Entre los procesos de apoyo se menciona el proceso de Atención al Cliente cuyo propósito es atender de forma eficiente el requerimiento del cliente y, retroalimentar a la gerencia sobre sugerencias y comentarios emitidos por los clientes que permitan la mejora continua del proceso, Finalmente, el proceso de servicios contables dará apoyo periódico a la empresa en temas tributarios y de facturación con el SRI.

**6.2.2 Flujoograma**

En la figura número seis se detalla el flujoograma del proceso de importación de stevia desde China, el cual se lo realizará una vez al año por un monto aproximado de 700 kilos, cantidad que representa un costo aproximado de \$

5,000.00. Dicho proceso tendrá una duración aproximada de 90 a 180 días, considerando los tiempos que involucran el proceso de importación, transporte marítimo, desaduanización y traslado del insumo a la fábrica.

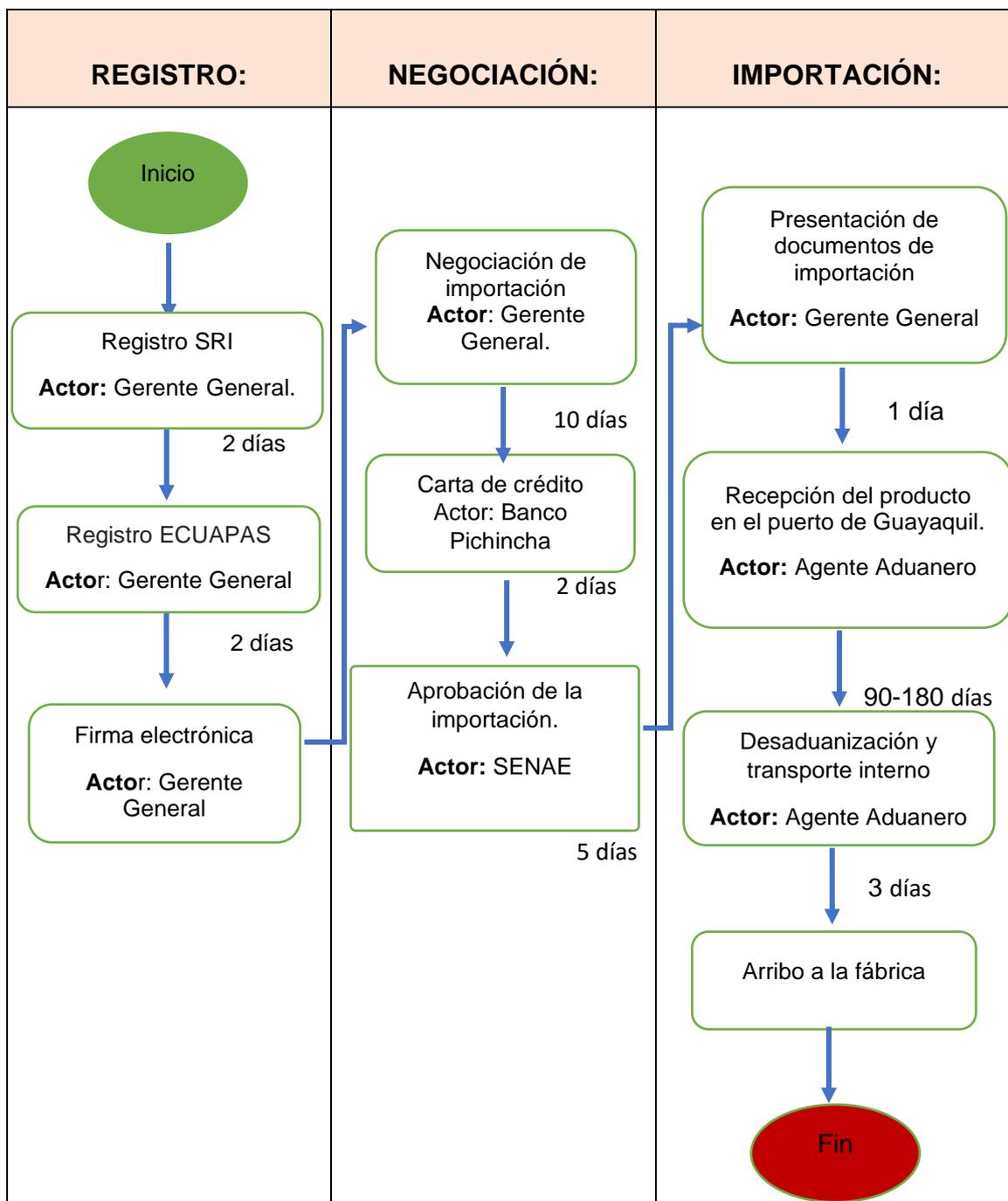


Figura 6. Flujograma de Importación

En la figura número siete se describe el flujograma del proceso de elaboración del café de haba con stevia, para una producción aproximada de 83 empaques

de 300 gramos cada uno por batch o parada, con un tiempo de producción aproximado de tres horas por cada parada de 24 kilos de café de haba con stevia.

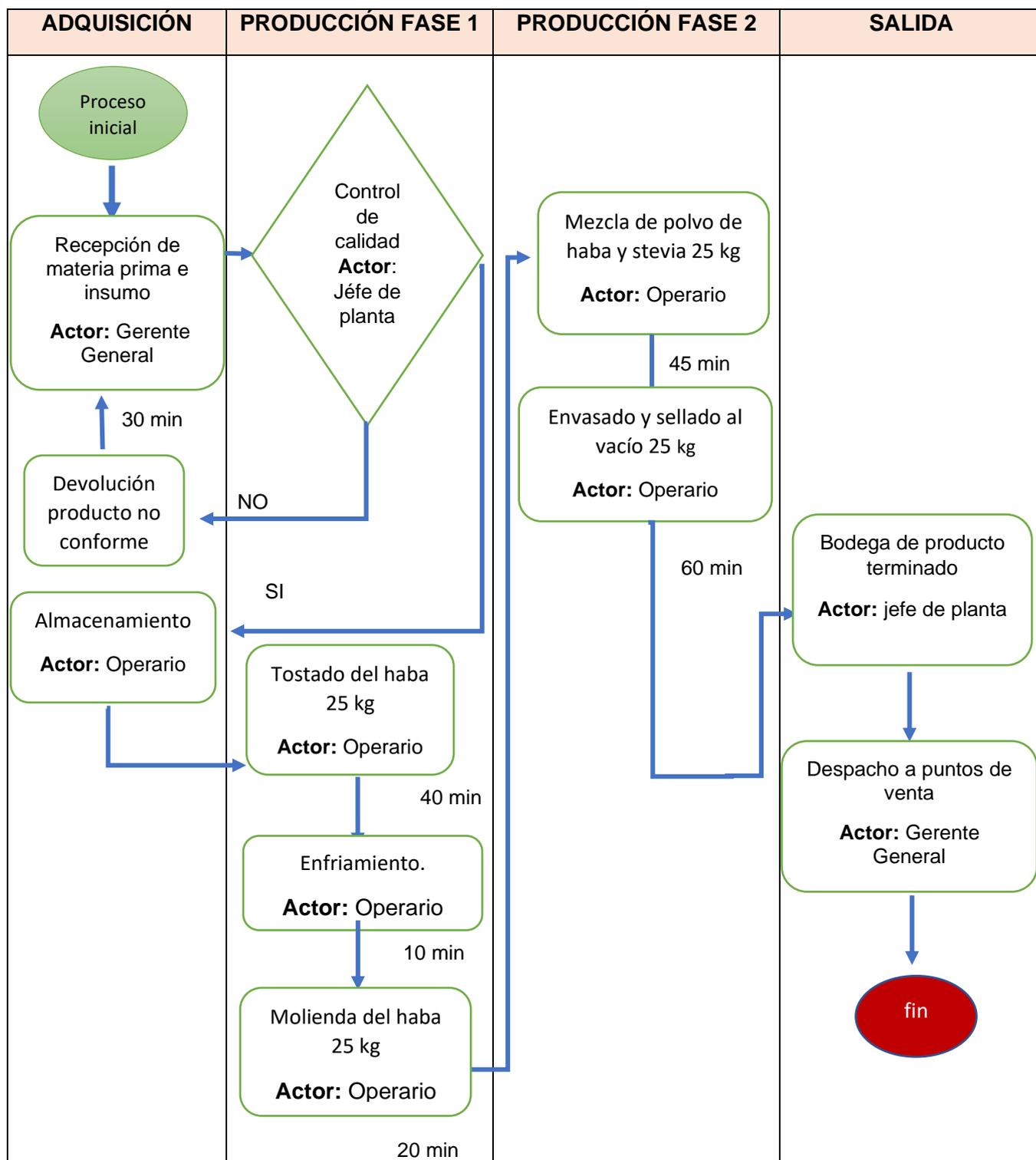


Figura 7. flujograma de proceso productivo.

La capacidad máxima instalada del equipo es de aproximadamente 10.956 unidades de 300 gramos de café de haba con stevia por mes, en tres turnos diarios.

### 6.2.3 Cadena de Valor

En la figura número ocho se identifican las actividades y actores que intervienen en la cadena de valor.

<b>Actividad de apoyo</b>	<b>Administración General:</b> Realizar negociación con proveedores calificados, Planificar cronograma de producción y realizar control de calidad de la materia prima e insumo. Contratar contador para manejo contable-financiero. <b>ACTOR:</b> Gerente General y Jefe de Planta				
	<b>Gestión de Recursos Humanos:</b> Manejo de nómina y asignación de responsabilidades al personal Capacitación periódica de los colaboradores. Evaluación semestral del clima laboral para determinar indicadores. <b>ACTOR:</b> Gerente General y Jefe de planta				
	<b>Desarrollo de tecnología:</b> Implementar procesos de mejora continua que permitan optimizar e innovar los diferentes procesos de la empresa, mejorando su eficiencia y eficacia. <b>ACTOR:</b> Gerente General y Jefe de planta				
<b>Actividad primaria</b>	<b>Logística Interna:</b> Importación, compra, recepción y almacenamiento de materia prima e insumo. <b>ACTOR:</b> Gerente general y Jefe de planta.	<b>Operaciones:</b> Proceso de tostado y molienda de haba. Mezcla de haba molida con stevia. <b>ACTOR:</b> Jefe de planta y operario	<b>Logística Externa:</b> Almacenamiento, empaquetado y distribución del producto terminado. <b>ACTOR:</b> Gerente general, Jefe de planta y operario.	<b>Marketing y ventas:</b> Entender al mercado y diseñar estrategias de marketing. <b>ACTOR:</b> Gerente general y vendedor	<b>Servicio:</b> Información del producto mediante video y buzón de sugerencias, en la página web. <b>ACTOR:</b> Gerente general y Vendedor

*Figura 8. Cadena de valor*

A continuación, se describe las características y condiciones mediante los cuales se agrega valor al producto final.

- La materia prima e insumo utilizados para la elaboración del producto café de haba con stevia, son naturales e inocuos para el consumo humano.
- Se aplicarán especificaciones técnicas en el almacenamiento de la materia prima e insumo, condiciones que garanticen la estabilidad y las propiedades físico-químicas de estos productos.

- El proceso productivo utilizado para la fabricación de café de haba con stevia es un proceso mecánico y artesanal, que no modifica las propiedades nutritivas de sus componentes.
- Se utilizará un empaque de papel resistente y biodegradable que permita garantizar las características organolépticas del café de haba con stevia y que además, sea amigable con el medio ambiente.
- En la página web el cliente podrá acceder fácilmente a la información técnica del producto y, dentro de esta página se habilitará un buzón virtual de sugerencias que permita al cliente dar su opinión sobre el servicio recibido, tiempo de atención, presentación del producto, instalaciones, entre otras, sugerencias que serán atendidas oportunamente por la empresa para satisfacer y mejorar el servicio al cliente.

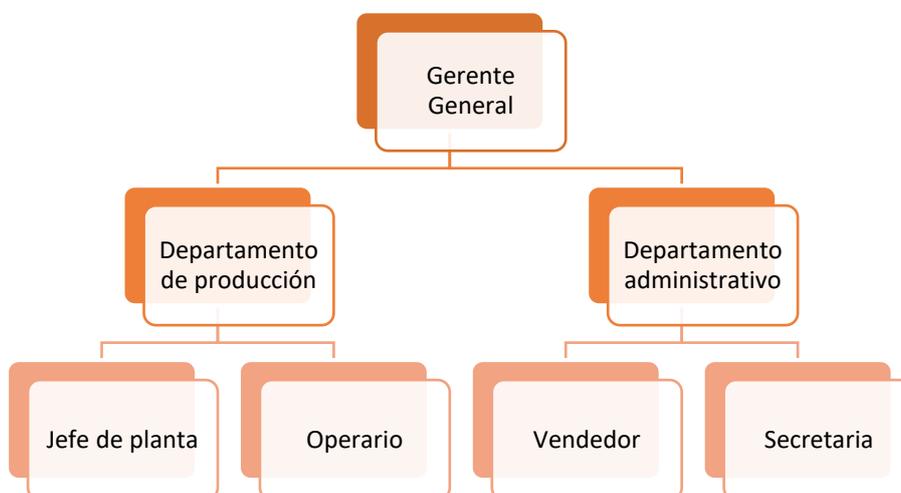
### **6.3 Estructura Organizacional**

En la empresa se implementará una estructura de trabajo organizacional funcional, basada en objetivos y multiplicidad de funciones, en la cual, el gerente general será el responsable de la empresa y tendrá a su cargo la coordinación de la logística con los proveedores de materia prima e insumo, planificará y supervisará en conjunto con el jefe de planta, el cronograma de producción y el proceso productivo de café de haba con stevia, mismo que será desarrollado en su totalidad por el operario del área de producción. Concluido el proceso de producción y de empaquetado y embalaje, el operario se encargará de movilizar el producto final a las bodegas de producto terminado y al punto de venta de la fábrica, mientras que el gerente general será el responsable de movilizar el producto final al local comercial.

La persona contratada para la venta directa en el local comercial tendrá a su cargo además de la atención al público la administración y mantenimiento de las redes sociales y página web, debiendo notificar semanalmente al gerente general, todas las novedades acontecidas y las sugerencias de los clientes. Además, el gerente general conjuntamente con el jefe de planta, impartirán capacitaciones semestrales al personal, con la finalidad de que todos conozcan

sobre los procesos de la empresa y, puedan suplir la ausencia temporal de un trabajador de ser el caso.

Se debe indicar además, que el gerente general contará con el apoyo de una secretaria, quien tendrá a su cargo colaborar con los trámites administrativos de la empresa así como con la atención al cliente en el punto de venta ubicado en las instalaciones de la fábrica. Además, la empresa contratará con los servicios externos de un contador cuando la situación lo amerite. A continuación, en la figura número nueve se aprecia el organigrama estructural de la organización.



*Figura 9.* Estructura Organizacional

El organigrama estructural de la organización corresponde a un modelo de negocio inicial de microempresa, donde se optimizan las habilidades de cada uno de los colaboradores, los cuales trabajarán en base a objetivos, con la finalidad de reducir gastos por nómina ya que el capital inicial es limitado. Tomando como referencia el organigrama de la empresa Juan Valdez (ver anexo 7), se puede apreciar que esta empresa mantiene un organigrama vertical con una Junta Directiva a la cabeza, la cual ha designado un presidente y un gerente general que tiene a su cargo las gerencias de Operaciones, Talento Humano y Administración y Finanzas con sus respectivas jefaturas. El organigrama de la empresa Juan Valdez que corresponde a una estructura organizativa formal, ha

servido como modelo a mayor escala, para el modelo de negocio de café de haba con stevia, el cual responde a las necesidades iniciales de este plan de negocios de menor escala.

Tabla 8.

*Perfiles Profesionales*

<b>PERSONAL REQUERIDO</b>		
<b>Rol</b>	<b>Perfil Requerido</b>	<b>Experiencia mínima</b>
<b>Gerente General</b>	Ing. Negocios Internacionales o Ing. Administración de Empresas	4 años
<b>Jefe de Planta</b>	Ingeniero en Alimentos	3 años
<b>Operario</b>	Bachiller	1 año
<b>Vendedor</b>	Bachiller con experiencia en ventas y redes sociales	2 años
<b>Secretaria</b>	Bachiller	2 años

En la tabla número ocho se describen los perfiles profesionales sugeridos para cada uno de los integrantes del modelo de negocio y, en el anexo número ocho se detalla los sueldos de cada integrante.

**Estructura legal:**

La microempresa se constituirá legalmente en la Superintendencia de Compañías como Compañía Limitada, ya que, esta figura permite la constitución de una empresa con un solo socio, la cual estará representada por el gerente general, cuyo nombramiento se lo inscribirá en el Registro Mercantil conforme lo establece la normativa legal vigente. Además, el gerente general firmará un contrato de trabajo con cada uno de los colaboradores de la empresa, bajo los lineamientos que establece la normativa correspondiente.

## 7.EVALUACIÓN FINANCIERA:

Se debe mencionar que en este modelo financiero todos los datos están actualizados al año 2020. Los supuestos del modelo financiero para el presente plan de negocio son los siguientes:

- Es importante indicar que el modelo financiero se lo realizó de manera mensual con una proyección a 60 meses.
- La política de cobro escogida para este modelo de negocio será de contado, ya que, se cancelará el valor total del producto al momento de efectuar la transacción.
- La estructura de capital utilizada para la conformación de la empresa será de un 60% de capital propio y un 40% del capital se lo obtendrá a través de un préstamo bancario, modalidad que se adoptará para mitigar el riesgo financiero.
- El precio de venta al público del café de haba con stevia, será de \$ 3,00 por unidad de 300 gramos, según se explica en los capítulos anteriores.
- Las ventas iniciales estimadas para el producto café de haba con stevia serán de 115 unidades diarias, debido a que el producto no es conocido en el mercado quiteño y es un negocio que recién se está iniciando. Cabe indicar que, con la finalidad de garantizar el abastecimiento del producto en los puntos de venta, se mantendrá un stock de seguridad correspondiente al 25%.
- Para iniciar la comercialización del producto café de haba con stevia, se ha planificado disponer de un local comercial y un punto de venta ubicado en las instalaciones de la fábrica.
- Al iniciar el tercer año de operaciones de la empresa, se tiene previsto implementar un nuevo local comercial, en donde se estima vender durante el primer año de su funcionamiento, un 40% del total de ventas registradas en el primer local comercial, y, esperando alcanzar en el segundo año un incremento del 60% en las ventas, para llegar a un 80% de las ventas en el tercer año.

- Para la adecuación de la infraestructura técnica y administrativa, se tiene previsto realizar una sola adquisición de equipos, maquinaria y mobiliario, que permitan adecuar los locales comerciales y el punto de venta de la fábrica, que permitan dar inicio al desarrollo de las actividades productivas y comerciales de la empresa. Cabe indicar que en esta compra está considerado el equipo y mobiliario con el cual se acondicionará el tercer punto de venta previsto.
- Refiriéndose a las utilidades que se obtendrán producto de la ejecución del modelo de negocio, se tiene previsto la retención del 100%, esto con el objetivo de reinvertir en la empresa y disponer de un capital para eventuales casos de emergencia.
- El crecimiento en ventas para el modelo de negocio en relación al crecimiento promedio de la industria, para los dos primeros años se estima en un 50%, esperando alcanzar para el tercer y cuarto año un crecimiento del 70%, mientras que, para el quinto año se pretende lograr un crecimiento del 80%. Cabe mencionar que al iniciar el tercer año de operaciones, se tiene previsto implementar un nuevo local comercial con el cual se pretende justificar un mayor crecimiento.
- La política de pago a proveedores a implementar en este modelo de negocio será del 50% al momento de realizar las compras y el 50% restante se lo pagará en un plazo de 30 días.

### **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

Haciendo referencia a la proyección de ingresos para este modelo de negocio, se tiene previsto que durante los dos primeros años, los ingresos provendrán de las operaciones realizadas tanto en el local comercial como en el punto de venta ubicado en las instalaciones de la fábrica, mientras que a partir del tercer año, se estima incrementar los ingresos con las ventas del nuevo local comercial.

El precio de comercialización inicial del producto café de haba con stevia por unidad de 300 gramos, será de \$ 3,00 para el primero año, mientras que, para el segundo año se tiene proyectado un incremento del 2% del precio inicial de

venta, porcentaje de incremento que se aplicará cada dos años. Cabe mencionar que la transacción del producto será de contado.

Refiriéndonos al presupuesto de gastos, mismos que incluyen los gastos operacionales como arriendo y servicios básicos, mantenimiento, internet, sueldos administrativos entre otros y, los gastos de marketing, se ha considerado para este rubro una inflación del 1% anual, y, con relación a los costos de la materia prima, insumo y empaque se estima un costo por unidad de \$ 1,02.

## **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.**

Para iniciar este plan de negocio se ha calculado una inversión total estimada en \$ 21.843,00. Dentro del total estimado para la inversión inicial, se ha calculado para activos fijos una inversión del 65 % que corresponde a \$ 14,120.00, rubro dentro del cual se incluye el equipo y la maquinaria indispensable para la producción del café de haba con stevia, así como el mobiliario necesario para el correcto funcionamiento del área administrativa.

El capital de trabajo se encuentra alineado con las necesidades de efectivo que requiere la empresa y se lo obtiene a través del estado de flujo de efectivo, para este rubro se ha calculado una inversión de \$5,000.00, cantidad que representa el 23 % del total de la inversión, monto dentro de la cual se ha considerado un 10% adicional al capital de trabajo, que permitiría mantener un margen que garantice la estabilidad del modelo de negocio en eventuales circunstancias adversas. En lo referente a los gastos de puesta en marcha, se ha calculado un total de \$ 2,723.00, cantidad que representa el 12 % del total de la inversión. A continuación, en la tabla número nueve se detallan los rubros que constituyen la Inversión inicial.

Tabla 9.

*Inversión Inicial.*

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	\$ 14,120.00
Capital de trabajo	\$ 5,000.00
Gastos de puesta en marcha	\$ 2,723.00
Total Inversión	\$ 21,843.00

**Estructura de Capital:**

La estructura de capital de este modelo de negocio estará conformada de un 60 % de capital propio y un 40% de capital financiado a través de una entidad bancaria, con una tasa de interés vigente del 11.83%, estructura prevista con la finalidad de mitigar el riesgo de inversión. En la tabla número 10, se detalla los rubros de la estructura de capital.

Tabla 10.

*Estructura de capital.*

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 13,105.80
Deuda	40%	\$ 8,737.20
<b>Total</b>		<b>\$ 21,843.00</b>

**7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.****Estado de resultados:**

Del Estado de resultados se obtiene la utilidad neta para los cinco primeros años de operaciones de la empresa. Analizando las utilidades del primer y segundo año de operaciones del modelo de negocio, tenemos para el primer año una utilidad de \$ 399,23 y para el segundo año una utilidad de \$2,138.29, cifras que

no son representativas para este proyecto, sin embargo, en el tercer año con la implementación del tercer local de venta, se llega a obtener utilidades netas por un total de \$ 8,800.73, proyectándose percibir para el quinto año una utilidad total de \$34,590.19.

Además, como se mencionó anteriormente, las utilidades que genera la empresa serán retenidas en su totalidad, esto con el objetivo de reinvertir y disponer de liquidez frente a cualquier eventualidad que pueda presentarse. En la tabla número 11 se aprecia el estado de resultado para el presente plan de negocios.

Tabla 11.

*Estado de resultados.*

ESTADO DE RESULTADOS DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 109,620.00	\$ 116,387.10	\$ 158,569.83	\$ 189,967.25	\$ 220,922.28
(-) Costo de producción y ventas	\$ 49,867.70	\$ 52,394.86	\$ 66,581.43	\$ 76,039.24	\$ 86,354.07
(=) Utilidad bruta	\$ 59,752.30	\$ 63,992.24	\$ 91,988.40	\$ 113,928.00	\$ 134,568.21
(-) Depreciaciones	\$ 1,938.67	\$ 1,938.67	\$ 1,938.67	\$ 1,272.00	\$ 1,272.00
(-) Gastos administrativos	\$ 53,273.50	\$ 56,378.40	\$ 72,649.01	\$ 74,286.40	\$ 76,800.08
(-) Gastos de marketing	\$ 2,952.55	\$ 1,529.80	\$ 2,995.87	\$ 1,805.31	\$ 2,094.74
(=) UAI	\$ 1,587.59	\$ 4,145.37	\$ 14,404.86	\$ 36,564.30	\$ 54,401.39
(-) Intereses bancarios	\$ 961.34	\$ 791.19	\$ 599.79	\$ 384.48	\$ 142.27
(=) UAI	\$ 626.25	\$ 3,354.18	\$ 13,805.06	\$ 36,179.82	\$ 54,259.12
(-) 15% Trabajadores	\$ 93.94	\$ 503.13	\$ 2,070.76	\$ 5,426.97	\$ 8,138.87
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 133.08	\$ 712.76	\$ 2,933.58	\$ 7,688.21	\$ 11,530.06
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$ 399.23</b>	<b>\$ 2,138.29</b>	<b>\$ 8,800.73</b>	<b>\$ 23,064.63</b>	<b>\$ 34,590.19</b>

**Estado de Situación Financiera.**

Haciendo un análisis del Estado de situación financiera, podemos apreciar que en cuentas por cobrar no se reflejan valores, circunstancia que se produce debido a que, el modelo de negocio aplica el cobro al contado de la venta de su producto por unidad, debido a que el precio del mismo es asequible. Así también, es importante señalar que la empresa durante los primeros cinco años no invertirá en maquinaria, ya que la capacidad instalada del equipo es suficiente

para la demanda estimada de producción para los próximos cinco años de operaciones del proyecto. En el anexo nueve se aprecia el estado de situación financiera para el presente plan de negocios.

### Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo refleja los movimientos de efectivo que realiza la empresa en cada uno de los años operacionales, desde el primer año hasta el quinto año se muestra atractivo, debido a que la empresa tiene un crecimiento promedio de \$ 42,217.62, lo que permite verificar la capacidad de generar efectivo, como se puede visualizar en la tabla número 12.

Tabla 12.

#### *Flujo de efectivo.*

FLUJO DE EFECTIVO DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades netas		\$ 2,458.71	\$ 4,369.70	\$ 11,751.50	\$ 26,685.07	\$ 38,738.85
(+) Depreciaciones		\$ 1,938.67	\$ 1,938.67	\$ 1,938.67	\$ 1,272.00	\$ 1,272.00
(+/-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+/-) Inventario de materia prima	\$ -716.04	\$ -30.29	\$ -263.83	\$ -176.40	\$ -129.02	\$ 1,315.58
(+/-) Inventario de productos terminados	\$ -	\$ -1,088.41	\$ -54.27	\$ -320.45	\$ -210.12	\$ -240.02
(+/-) Inventario de suministros	\$ -78.00	\$ -3.30	\$ -28.74	\$ -19.22	\$ -14.05	\$ 143.31
(+/-) Cuentas por pagar	\$ 794.04	\$ 858.43	\$ 196.67	\$ 573.33	\$ 380.44	\$ -374.92
(+/-) 15% trabajadores	\$ -	\$ 578.52	\$ 449.65	\$ 1,736.89	\$ 3,513.78	\$ 2,836.18
(+/-) 25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 819.57	\$ 637.00	\$ 2,460.60	\$ 4,977.86	\$ 4,017.93
<b>Actividades de operación</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5,531.89</b>	<b>\$ 7,244.85</b>	<b>\$ 17,944.92</b>	<b>\$ 36,475.95</b>	<b>\$ 47,708.91</b>
Adquisición activos fijos	\$ -14,120.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de inversión</b>	<b>\$ -14,120.00</b>	<b>\$ -</b>				
Préstamo Bancario	\$ 8,737.20	\$ -1,361.92	\$ -1,532.06	\$ -1,723.46	\$ -1,938.77	\$ -2,180.98
Capital social	\$ 13,105.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de financiamiento</b>	<b>\$ 21,843.00</b>	<b>\$ -1,361.92</b>	<b>\$ -1,532.06</b>	<b>\$ -1,723.46</b>	<b>\$ -1,938.77</b>	<b>\$ -2,180.98</b>
Variación del efectivo	\$ 7,723.00	\$ 4,169.98	\$ 5,712.79	\$ 16,221.46	\$ 34,537.18	\$ 45,527.92
Efectivo inicial	\$ -	\$ 7,723.00	\$ 11,892.98	\$ 17,605.76	\$ 33,827.22	\$ 68,364.40
<b>Efectivo final</b>	<b>\$ 7,723.00</b>	<b>\$ 11,892.98</b>	<b>\$ 17,605.76</b>	<b>\$ 33,827.22</b>	<b>\$ 68,364.40</b>	<b>\$ 113,892.33</b>

#### Flujo de caja del proyecto.

Como se observa en la tabla número 13 de flujo de caja del proyecto, en el primer año se recupera la inversión, lo que hace favorable al plan de negocio.

Tabla 13.

*Flujo de caja del proyecto.*

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	0	1	2	3	4	5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$ 2,852	\$ 4,868	\$ 11,339	\$ 24,721	\$ 36,004
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -7,723	\$ -529	\$ -2,545	\$ -9,016	\$ -22,398	\$ 42,211
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ -14,120	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,760
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ -21,843</b>	<b>\$ 2,323</b>	<b>\$ 2,323</b>	<b>\$ 2,323</b>	<b>\$ 2,323</b>	<b>\$ 83,975</b>

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

En relación con el flujo de caja del inversionista, se observa que en el primer año de operaciones se recupera la inversión realizada, escenario que lo hace atractivo al inversionista.

Tabla 14.

*Flujo de caja del inversionista.*

<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del proyecto	\$ -21,843	\$ 2,323	\$ 2,323	\$ 2,323	\$ 2,323	\$ 83,975
Préstamo	\$ 8,737	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés		\$ -961	\$ -791	\$ -600	\$ -384	\$ -142
Amortización del capital		\$ -1,362	\$ -1,532	\$ -1,723	\$ -1,939	\$ -2,181
Escudo Fiscal		\$ 348	\$ 287	\$ 217	\$ 139	\$ 52
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -13,106</b>	<b>\$ 348</b>	<b>\$ 287</b>	<b>\$ 217</b>	<b>\$ 139</b>	<b>\$ 81,703</b>

El Costo promedio ponderado de capital (WACC), es la tasa que se utiliza para descontar los flujos futuros del proyecto que ayudan a determinar la valoración del mismo. A continuación, en la tabla 15 se visualiza el cálculo del WACC del presente plan de negocio

Tabla 15.

*Cálculo de la tasa de descuento.*

Tasa libre de riesgo	1.43%
Rendimiento del Mercado	6.03%
Beta	0.88
Beta Apalancada	0.94
Riesgo País	11.19%
Tasa de Impuestos	25.00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36.25%
Razón deuda/capital	0.67
Razón deuda/activo	0.40
Razón capital/activo	0.60
Costo de la deuda	11.83%
Tasa CAPM	16.92%
Tasa WACC	13.17%

Con relación a los criterios de valoración del proyecto se menciona que el índice de rentabilidad del plan de negocio es atractivo, ya que, por cada dólar invertido se recupera \$1,39, además, el valor actual neto (VAN), proyecta un valor de \$ 30.282,00, mismo que hace factible la viabilidad del proyecto. Con relación a la Tasa interna de retorno (TIR) se obtiene un valor de 37.08%, porcentaje superior a la tasa de descuento WACC (13.17%), porcentaje que refleja la rentabilidad en la inversión del proyecto.

Para el criterios de valoración del inversionista refleja atraktividad, ya que, el índice de rentabilidad señala que por cada dólar invertido retorna \$ 1,91, además, con el valor actual neto (VAN) da un valor de \$ 25.005,00 lo que hace atractivo la inversión, ya que, genera utilidades para los nuevos socios y, finalmente, la Tasa interna de retorno (TIR) proyecta un porcentaje del 45,27% la cual es muy superior a la tasa de descuento CAPM (16.92%), lo que representa rentabilidad en la inversión del inversionista.

CRITERIOS DE VALORACION		INVERSIONISTA	
VAN		\$	25,005
TIR			45.27%
IR		\$	2.91

CRITERIOS DE VALORACION		PROYECTO	
VAN		\$	30,282
TIR			37.08%
IR		\$	2.39

Figura 10. Criterios de valoración del proyecto e inversionista

Adicionalmente, en la tabla número 15 se observa la sensibilidad del TIR en función del precio óptimo, en donde por cada aumento de \$ 0.20 en el precio, el porcentaje del TIR aumenta aproximadamente en un 20%. Por otro lado, al momento de disminuir el precio en \$ 0,20 en el precio, el porcentaje del TIR disminuye aproximadamente en un 40%, por tanto, la rentabilidad del proyecto es altamente sensible al precio.

Tabla 15.

*Sensibilidad del TIR con respecto al precio.*

Sensibilidad del TIR con respecto al precio.	
Precio	TIR
3.4	63.76%
3.2	55.66%
<b>3</b>	<b>45.27%</b>
2.8	28.62%
2.6	-26.39%

## 7.5 Índices financieros.

En la tabla número 16 se puede verificar los índices financieros correspondientes al presente plan de negocio. Refiriéndose a los índices financieros se puede indicar que, la rotación de inventario tiene un promedio de 47 días, en que los productos terminados se hagan efectivo. En cuanto a las razones de rentabilidad se menciona el margen bruto y el margen operacional, en donde el margen bruto tiene un promedio de 58% lo que se traduce en el beneficio que genera la

comercialización de cada producto sin tomar en cuenta los gastos administrativos, mientras que, el margen operacional tiene un promedio del 7% lo que significa que por cada dólar vendido equivale a \$ 0.07 de gastos operativos.

Finalmente, el retorno de la inversión (ROI) y la rentabilidad sobre los recursos propios (ROE), son índices importantes que se explicaran a continuación: Analizando la rentabilidad sobre los recursos propios (ROE) en los cinco primeros años de implementado el modelo de negocio, se obtiene una rentabilidad promedio del 28.7%, lo que significa que por cada \$100 invertidos por los accionistas, el modelo de negocio genera una utilidad neta de \$28,7 para retribuir como beneficio a sus socios.

Haciendo un análisis comparativo del ROE promedio obtenido en este modelo de negocio (28.7%) y comparándolo con el ROE de la industria de alimentos y bebidas (59,42%), se aprecia que la utilidad neta del modelo de negocio es aproximadamente el 50 % de la utilidad neta de la industria de alimentos y bebidas. Por otro lado, analizando el retorno sobre la inversión (ROI), de este modelo de negocio de los primeros cinco años, se obtiene un porcentaje promedio del 20,7 %, lo que refleja que por \$ 100 invertidos en activos se genera un retorno sobre la inversión de 20.7 dólares. Haciendo el análisis comparativo entre el porcentaje promedio del modelo de negocio (20,7 %) y el ROI de la industria de alimentos y bebidas (7.79%), se establece que el modelo de negocio registra un porcentaje mayor al de la industria, lo que evidencia que se ha realizado una eficiente utilización de los activos de la empresa.

Tabla 16

*Índices financieros.*

INDICES FINANCIEROS	1	2	3	4	5
Liquidez	\$ 5.81	\$ 4.76	\$ 3.77	\$ 3.70	\$ 4.47
Capital de trabajo	\$ 8,699.0	\$ 11,243.9	\$ 20,259.8	\$ 42,657.7	\$ 76,338.9
Rotación de activos	4.83	4.76	4.42	2.90	2.12
Rotación cuentas por pagar	31.55	29.59	28.69	28.32	37.12
Rotación de inventario	47.38	47.36	47.09	47.08	46.79
Margen bruto	54.5%	55.0%	58.0%	60.0%	60.9%
Margen neto	0.4%	1.8%	5.6%	12.1%	15.7%
ROE	3.0%	13.7%	36.0%	48.5%	42.1%
ROI	1.8%	8.7%	24.5%	35.2%	33.2%

## 8. Conclusiones Generales.

De lo anteriormente expuesto se establecen las siguientes conclusiones:

- Los criterios de valoración financiera calculados para este modelo de negocio de café de haba con stevia, proporciona un VAN de \$ 30,282 y un TIR del 37%, contexto bajo la cual se concluye que el modelo financiero del plan de negocio resulta viable.
- Las utilidades obtenidas desde el primer año de operaciones del modelo de negocio son positivas, por lo que se concluye que este proyecto es rentable.
- En los últimos años la industria de bebidas y alimentos ha presentado un crecimiento promedio anual del 7,2%, el cual es atractivo para el presente plan de negocio, ya que se proyecta tener un crecimiento paralelo.
- De las encuestas realizadas, el 96% manifestaron estar dispuestas a consumir café de haba con stevia, como reemplazo al consumo de café tradicional, condición que favorece este modelo de negocio y estimula el desarrollo del proyecto.
- En Quito la incidencia de enfermedades crónicas como la hipertensión y la diabetes registra un crecimiento progresivo, este grupo representa aproximadamente 249,857 clientes, a quienes estaría dirigido el producto café de haba con stevia, mismo que por sus bondades nutricionales naturales, tendría buena aceptación en el mercado quiteño.

- En el desarrollo de este plan de negocio se establece como competencia directa, tres empresas dedicadas a la elaboración de café de haba, mismas que no refieren posicionamiento en el mercado local, circunstancia que favorece la implementación de este modelo de negocio.
- China es uno de los mayores productores y exportadores de stevia a nivel mundial, circunstancia que garantiza disponer de un amplio número de proveedores de stevia de calidad a precios asequibles y estandarizados, así como del abastecimiento oportuno del insumo.
- Considerando las bondades nutricionales y medicinales del haba y la stevia, la suficiente y variada oferta de materia prima e insumo de calidad, el bajo costo de producción y la simplicidad de la maquinaria requerida, este proyecto constituye una alternativa innovadora que permitirá ofrecer a las personas que padecen hipertensión y diabetes de la ciudad de Quito, un producto de calidad, sano y natural a un precio competitivo.
- La comercialización del producto café de haba con stevia se realizará directamente al cliente en empaque de papel biodegradable, el cual conserva las propiedades organolépticas del producto y favorece la conservación del medioambiente.

## REFERENCIAS

- Asociación nacional de exportación de café, Café en Ecuador 2002, recuperado 2020 de: [http://www.ico.org/projects/cabi\\_cdrom/PDFFiles/ECUADOR.pdf](http://www.ico.org/projects/cabi_cdrom/PDFFiles/ECUADOR.pdf)
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) (2020), Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados, recuperado 2020 de: [https://arsa.gob.hn/descargas/Tramites\\_Alimentos.pdf](https://arsa.gob.hn/descargas/Tramites_Alimentos.pdf)
- Banco Central del Ecuador (2020), Informe de inflación del Ecuador recuperado 2020 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317informe%20deinflaci%C3%B3n>
- Banco Central del Ecuador (2020), Información sobre el costo de la deuda del Ecuador, recuperado 2020 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central del Ecuador (2020), crecimiento promedio salarial, recuperado 2020 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central del Ecuador (2020), Riesgo país del Ecuador, recuperado 2020 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Corporación Financiera Nacional (2017), índices financieros del sector manufacturero, bebidas y alimentos, recuperado 2020 de: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FSAlimentos-y-Bebidas.pdf>
- Doing Business 2019 Ecuador - Facilidad para hacer negocios recuperado 2019 de: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/ecuador>
- Banco Mundial (2020), Tasa de inflación de China, recuperado 2020 de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

Ekos 2019, sector que genera mayor valor agregado en la industria, recuperado 2020 de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-el-sector-que-genera-mayor-valor-agregado>

Ekos (2018), Industria de alimento y bebidas, dentro del Ecuador: la mayor industria del país, recuperado 2019 de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-de-alimentos-y-bebidas-la-mayor-industria-del-paises>

Ekos 2014, Zoom al sector alimenticio, recuperado 2019 de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/zoom-al-sector-alimenticio>

Ekos (2017) Ecuador y la tasa de participación en emprendimientos frente América Latina, recuperado en 2019 de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/ecuador-tiene-la-tasa-de-actividad-empresarial-mas-alta-de-america-latina>

Ecoticias (2020), beneficios de la Stevia y propiedades recuperado 2020 de: <https://www.ecoticias.com/naturaleza/27352/Los-dulces-beneficios-de-la-Stevia-y-sus-propiedades>

GAD-Cotopaxi 2014, Gestión por procesos, recuperado 2020 de: <https://www.cotopaxi.gob.ec/index.php/2015-09-20-01-15-34/gestion-de-procesos#:~:text=Los%20procesos%20gubernantes%20orientan%20la,articulaci%C3%B3n%20coordinaci%C3%B3n%20y%20establecimiento%20de>

Hofstedeinsights 2019, Comparación de países, recuperado 2019 de: <https://www.hofstedeinsights.com/countrycomparison/china,ecuador,germany,the-usa/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), (2017), Numero de personas en Quito, recuperado 2019 de: <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n/166821-poblaci%C3%B3n-de-quito-ecuador-n%C3%BAmero-actual-de-habitantes-de-quito>

Instituto Nacional de Estadística y Censo ( INEC), ( 2017), Numero de habitantes en Quito, recuperado de: <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/166821-poblaci%C3%B3n-de-quito-ecuador-n%C3%BAmero-actual-de-habitantes-de-quito>

La vanguardia (2019), Habas, ricas en proteínas y fibra, recuperado 2019 de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20170402/421407915518/habas-nutricion-propiedades-proteinas-fibra-hierro.html>

La Vanguardia 2019, propiedades, beneficios y valor nutricional relacionado al haba, recuperado 2019 de: <https://www.lavanguardia.com/comer/materiaprima/20190201/4682735617/habas-propiedades-beneficios-valor-nutricional.html>

Ministerio de Salud Pública 2018, reglamento para la autorización y control de la publicidad y promoción de alimentos procesados, recuperado 2020 de: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2014/>

Mejor con salud 2020, ¿Qué es lo bueno y malo de tomar café, recuperado 2020 de: <https://mejorconsalud.com/que-es-lo-bueno-y-lo-malo-de-tomar-cafe/09/040-reglamento-para-la-autorizacion-y-control-de-lpublicidad-y-promocion-alimentos.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, (2020), Agricultura de conservación, recuperado 2020 de: <http://www.fao.org/conservation-agriculture/case-studies/china/es/>

Organización mundial de la salud 2014, diabetes e hipertensión, dos males silenciosos que afectan a al salud, recuperado 2020 de: [https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1115:enero-21-2014&Itemid=972](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1115:enero-21-2014&Itemid=972)

Ok diario, Beneficios del haba 2020, recuperado 2020 de: <https://okdiario.com/salud/habas-adelgazar-66504>

Ross Westerfield jaff, Finanzas corporativas edición número 9, recuperado 2020 de: <https://cucionline.com/biblioteca/files/original/923fadb1a071a4533d1fa4b240c25592.pdf>

Secretaría Metropolitana de Salud del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2017) Diagnóstico de salud del Distrito Metropolitano de Quito, Porcentaje de la población que sufre de enfermedades crónicas recuperado 2019 de: [https://www.quito.gob.ec/documents/Salud/Diagnostico\\_Salud\\_DMQ2017.pdf](https://www.quito.gob.ec/documents/Salud/Diagnostico_Salud_DMQ2017.pdf)

Superintendencia de Compañías, (2019). Verificación de empresas de competencia directa e indirecta, recuperado 2019 de: [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

Splenda (2020), Diferentes beneficios del uso de la stevia, recuperado 2020 de: [https://splenda.la/ec/productos/splendastevia/?utm\\_medium=search&utm\\_source=google&utm\\_campaign=ipgmb\\_spl\\_splec\\_splenda+ecuador&utm\\_content=search](https://splenda.la/ec/productos/splendastevia/?utm_medium=search&utm_source=google&utm_campaign=ipgmb_spl_splec_splenda+ecuador&utm_content=search)

Sucrevia (2019), Tabla de conversión de azúcar/stevia para la mezcla del café de haba con stevia, recuperado 2019 de: <https://www.sucrevia.com/stevia-natural/conversion-azucar-stevia>

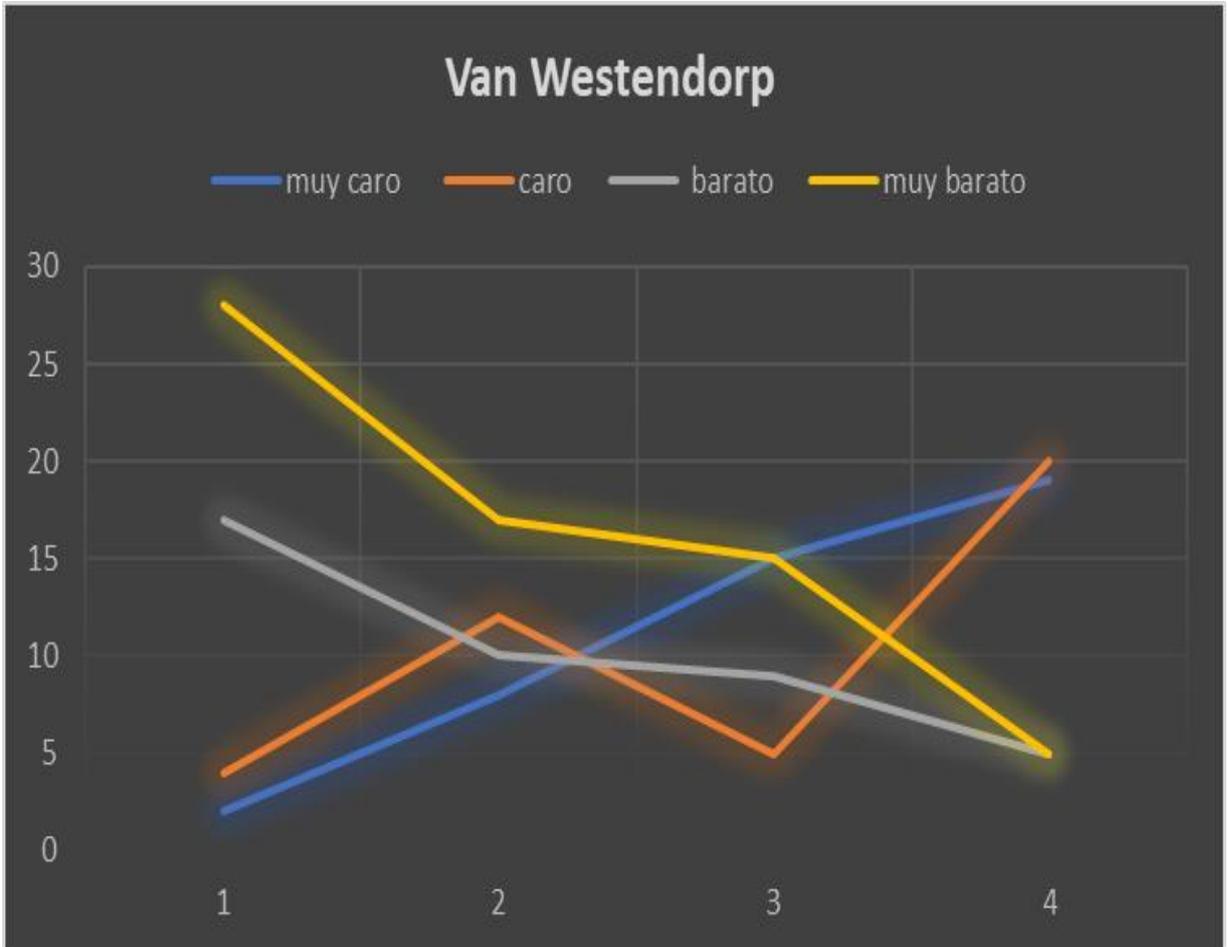
TRADE MAP (2019), mayor exportador de stevia a nivel mundial, recuperado 2020 de: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Yahoo! Finanzas (2020), porcentaje de rendimiento del mercado, recuperado 2020 de: <https://es.finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC>

Yahoo! Finanzas (2020), dato sobre la tasa libre de riesgo, recuperado 2020 de: <https://es.finance.yahoo.com/bonds/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1



## Anexo 2



### Anexo 3



## Anexo 4

Frecuencias Observadas:

Count of Indique su genero	Column Labels		
Row Labels	Femenino	Masculino	Grand Total
diaria	16	16	32
mensual		1	1
semanal	9	8	17
<b>Grand Total</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>50</b>

Row Labels	Femenino	Masculino	Grand Total
diaria	16	16	32
mensual		1	1
semanal	9	8	17
<b>Grand Total</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>50</b>

	Femenino	Masculino	Grand Total
diaria	16	16	32
mensual	0.5	0.5	1
semanal	8.5	8.5	17
<b>Grand Total</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>50</b>

p-valor (chi-square): 0.7562

## Anexo 5

Valores Observados:

	diaria	mensual	semanal	Grand Total
18-25	4	1	1	6
26-33	3		2	5
34-41	6		2	8
42-50	13		8	21
Mas de 50	6		4	10
<b>Grand Total</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>50</b>

Count of Si el	prc Colum			
Row Labels	diaria	mensual	semanal	Grand Total
18-25	4	1	1	6
26-33	3		2	5
34-41	6		2	8
42-50	13		8	21
Mas de 50	6		4	10
<b>Grand Total</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>50</b>

Valores Esperados:

	diaria	mensual	semanal	Grand Total
18-25	3.84	0.12	2.04	6
26-33	3.2	0.1	1.7	5
34-41	5.12	0.16	2.72	8
42-50	13.44	0.42	7.14	21
Mas de 50	6.4	0.2	3.4	10
<b>Grand Total</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>50</b>

p-value (Chi-squared) 0.468755

## Anexo 6

Frecuencias Observadas

Row Labels	Fundas Biodegradables	Tetrapack	Vidrio	Grand Total
18-25	2	2	2	6
26-33	1	1	3	5
34-41	1		7	8
42-50	7	1	13	21
Mas de 50	2	2	6	10
<b>Grand Total</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>50</b>

Row Labels	Fundas Biodegradables	Tetrapack	Vidrio	Grand Total
18-25	2	2	2	6
26-33	1	1	3	5
34-41	1		7	8
42-50	7	1	13	21
Mas de 50	2	2	6	10
<b>Grand Total</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>50</b>

Frecuencias Esperadas

Row Labels	Fundas Biodegradables	Tetrapack	Vidrio	Grand Total
18-25	1.56	0.72	3.72	6
26-33	1.3	0.6	3.1	5
34-41	2.08	0.96	4.96	8
42-50	5.46	2.52	13.02	21
Mas de 50	2.6	1.2	6.2	10
<b>Grand Total</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>50</b>

p-value (chi-squared): 0.540596

## Anexo 7



Juan Valdez

**ANEXO 8**

<b>DETALLE</b>	<b>Sueldos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>	<b>IESS 11,15%</b>	<b>13ro sueldo</b>	<b>14to sueldo</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Fondos Reserva</b>
	\$		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Gerente	1,400.00	1	1,400	156.10	116.67	33	58.33	116.67
	\$		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Jefe de producción	900.00	1	900	100.35	75.00	33	37.50	75.00
	\$		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Asistente administrativa	400.00	1	400	44.60	33.33	33	16.67	33.33
	\$		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Operario	400.00	1	400	44.60	33.33	33	16.67	33.33
	\$		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Vendedor	450.00	1	450	50.18	37.50	33	18.75	37.50
	\$		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Vendedor	450.00	1	450	50.18	37.50	33	18.75	37.50
	\$		\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Total</b>	<b>3,550.00</b>	<b>6</b>	<b>3,550.00</b>	<b>395.83</b>	<b>295.83</b>	<b>165.00</b>	<b>147.92</b>	<b>295.83</b>

## ANEXO 9

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ANUAL DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<i>Activos corrientes</i>	\$ 8,483.96	\$ 10,506.44	\$ 14,230.51	\$ 27,585.13	\$ 58,457.67	\$ 98,334.19
Efectivo	\$ 7,723.00	\$ 8,662.41	\$ 12,051.66	\$ 24,910.56	\$ 55,445.38	\$ 96,488.48
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de materia prima	\$ 686.21	\$ 713.75	\$ 967.21	\$ 1,136.70	\$ 1,259.95	\$ -
Inventario de productos terminados	\$ -	\$ 1,052.54	\$ 1,106.28	\$ 1,414.04	\$ 1,615.08	\$ 1,845.72
Inventario de suministros	\$ 74.75	\$ 77.75	\$ 105.36	\$ 123.82	\$ 137.25	\$ -
Activos no corrientes	\$ 14,120.00	\$ 12,181.33	\$ 10,242.67	\$ 8,304.00	\$ 7,032.00	\$ 5,760.00
<i>Activos fijos</i>	\$ 14,120.00	\$ 14,120.00	\$ 14,120.00	\$ 14,120.00	\$ 14,120.00	\$ 14,120.00
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1,938.67	\$ 3,877.33	\$ 5,816.00	\$ 7,088.00	\$ 8,360.00
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 22,603.96</b>	<b>\$ 22,687.78</b>	<b>\$ 24,473.17</b>	<b>\$ 35,889.13</b>	<b>\$ 65,489.67</b>	<b>\$ 104,094.19</b>
<i>Pasivos corrientes</i>	\$ 760.96	\$ 1,807.46	\$ 2,986.63	\$ 7,325.32	\$ 15,800.00	\$ 21,995.32
Cuentas por pagar	\$ 760.96	\$ 1,580.45	\$ 1,770.74	\$ 2,320.98	\$ 2,684.82	\$ 2,326.39
15% trabajadores por pagar		\$ 93.94	\$ 503.13	\$ 2,070.76	\$ 5,426.97	\$ 8,138.87
25% impuesto a la renta		\$ 133.08	\$ 712.76	\$ 2,933.58	\$ 7,688.21	\$ 11,530.06
<i>Pasivos a largo plazo</i>	\$ 8,737.20	\$ 7,375.28	\$ 5,843.22	\$ 4,119.76	\$ 2,180.98	\$ 0.00
Préstamo bancario	\$ 8,737.20	\$ 7,375.28	\$ 5,843.22	\$ 4,119.76	\$ 2,180.98	\$ 0.00
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 9,498.16</b>	<b>\$ 9,182.74</b>	<b>\$ 8,829.85</b>	<b>\$ 11,445.08</b>	<b>\$ 17,980.98</b>	<b>\$ 21,995.32</b>
<i>Patrimonio</i>	\$ 13,105.80	\$ 13,505.03	\$ 15,643.32	\$ 24,444.05	\$ 47,508.69	\$ 82,098.87
Capital social	\$ 13,105.80	\$ 13,105.80	\$ 13,105.80	\$ 13,105.80	\$ 13,105.80	\$ 13,105.80
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 399.23	\$ 2,537.52	\$ 11,338.25	\$ 34,402.89	\$ 68,993.07
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>\$ 22,603.96</b>	<b>\$ 22,687.78</b>	<b>\$ 24,473.17</b>	<b>\$ 35,889.13</b>	<b>\$ 65,489.67</b>	<b>\$ 104,094.19</b>
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## **Anexo 10**

### **Preguntas a Expertos.**

#### **Experto 1**

##### **Ing. Marco Andrés Viteri Yáñez. Mgs**

- ¿Qué tendencias sociales y culturales cree usted que están actualmente perjudicando la salud de las personas en nuestro medio?
- Conoce usted cuantas clases de edulcorantes se consumen en nuestro medio y cual consideraría menos nocivo para la salud?
- Considera usted que la Stevia sería un buen sustituto del azúcar tradicional?
- ¿Qué beneficios en la salud de los consumidores cree usted que puede aportar el café de haba, al ser un producto natural?
- ¿Cree usted que el consumo de esta bebida mejoraría el estilo de vida y la salud de mis clientes?
- ¿Usted cree que este producto será aceptable, conociendo que es un producto natural?
- Considera usted que la gente estaría dispuesta a pagar un costo más elevado por un producto saludable?
- Cuáles serían las razones por las que la gente no estaría dispuesta a consumir este producto en nuestro medio?
- ¿Qué recomendaciones me darí usted para mejorar el proceso de elaboración y comercialización de esta bebida?

#### **Experto No 2 Dra. Margoth Elizabeth Viteri Román**

##### **Mgs. Sistema en gestión de calidad**

1. Cree usted que el café hecho a base de haba tostada sería aceptado en nuestro medio como reemplazo del café tradicional con cafeína?

2. ¿Qué percepción le genera y que tan factible le parece la idea de elaborar y comercializar café de haba con Stevia?
3. ¿Le parece que el Estado facilita este tipo de emprendimientos?
4. ¿Cree usted que las regulaciones emitidas por el ARCSA garantizan que se elabore productos de calidad en nuestro medio?
5. ¿Cuáles cree usted que serían los obstáculos que se pueden presentar en este tipo de emprendimientos?
6. ¿Cuáles cree usted que serían los clientes ideales para este producto y por qué?
7. ¿Cree usted que el consumo de esta bebida natural reduciría el consumo de café tradicional y como consecuencia los efectos de la cafeína?
8. ¿Qué problemas puedo enfrentar al ofrecer y comercializar mi producto?
9. ¿Cuál cree usted que sería la competencia que afectaría la comercialización de mi producto?
10. ¿Cuál considera usted el medio más adecuado para comercializar el producto?
11. ¿Cree usted que una buena estrategia de venta sería promocionarlo por redes sociales?
12. ¿Qué otras estrategias usted me recomendaría utilizar para aumentar clientes de este producto?
13. ¿En qué presentación me recomienda usted comercializar este producto?

## Anexo 11

### FOCUS GROUP

- ¿Consume café tradicional?
- ¿Cuántas veces al día consume café.
- ¿Qué marca de café suelen usar?
- ¿Sabes los problemas de la cafeína?
- ¿Cuál es la característica más importante al tomar café para usted?
- ¿Consume bebidas naturales.
- ¿Han escuchado café de haba y sus beneficios?
- ¿Estaría dispuesto a sustituir el café tradicional por café de haba con Stevia, sabiendo que es más natural?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un empaque de café de haba con Stevia de 300 gm?
- ¿En qué presentación le gustaría comprar el producto, en vidrio, Tetrapak o fundas biodegradable?
- ¿Dónde le gustaría adquirir el producto?
- ¿Qué clase de promoción le gustaría que tenga el producto par su compra?
- ¿Qué opina sobre el producto mencionado?
- ¿Alguna recomendación?

## ANEXO 12

### Encantas de manera On-Line

¿Consume usted café tradicional?

- Si
- No

¿Su consumo de café tradicional es?

- Social
- Habitual

¿Cuántas tazas de café consumo por semana? (detalle el numero)

.....

¿Qué efectos negativos le provoca en usted el consumo de la cafeína?

- Insomnio
- Taquicardia
- Gastritis
- Alteraciones al sistema nervioso
- otros

¿Usted ha escuchado sobre el café de haba?

- Si
- No

¿Conoce usted los beneficios nutricionales que contiene el haba?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir un café hecho con stevia, considerando que es un producto saludable gracias a las propiedades nutritivas que contiene?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

(Si su respuesta es No termina la encuesta, muchas gracias por su colaboración)

¿Reemplazaría usted el consumo de azúcar por stevia?

- Si
- No

¿Si el producto cumple con sus expectativas, con qué frecuencia lo consumiría?

- Diario
- Semanal
- Mensual

Cuanto estaría dispuesto a pagar por café de haba endulzado con Stevia, dentro de un empaque de 300gr?

- 2,50
- 3,00
- 3,50
- 4,00

¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir al momento que el producto salga al mercado?

- 2X1
- Cupones de descuentos
- Taza de café con la marca del producto
- Muestras gratis

¿Cuál serían las características relevantes para usted al momento de adquirir y consumir el café de haba con stevia?

- Precio
- Sabor
- Aroma
- Calidad
- Empaque

- Salud

En que rango de edad se encuentra Usted

- 18-25
- 26-33
- 34-41
- 42-50
- Mas de 50

Indique su genero

- Masculino
- Femenino

### **Anexo 13**

Link del Focus Group:

- <https://www.youtube.com/watch?v=XuZP3KuoszE&feature=youtu.be>

## Anexo 14

FACTORES	CHINA		ESTADOS UNIDOS		ALEMANIA	
Apertura de hacer negocios	28/190	5	53/190	4	114/190	3
política comercial	6/190	5	16/190	4	26/190	3
individualismos (HOFSTEDE)	20,0/100	4	91,0/100	2	67,0/100	3
Visa	NO	5	SI	3	SI	3
crecimiento del PIB	6,6%	5	2,3%	3	2,2%	3
Proveedores de fácil acceso	10,0/10	5	8,0/10	4	7,0/10	4
comercio	65/190	2	36/190	3	40/190	3
Precio por kilo	desde 9	5	desde 25,19/kilo	2	desde 26/ kilo	2
		36		25		24

