



NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención del título de Licenciado/a en
Negocios Internacionales.**

AUTORES:

Gómez Bonilla Gabriela Dennis

Males Alvear Ariana Belén

Ortega Silva Gabriela Salome

Simbaña Olivo Bryan Paul

Yazán Ati Anderson Steven

TUTOR: Msc. Alex Felipe

Andrade Montalvo

**Plan de negocios para la comercialización y exportación de
un gel proteico a base de chocho y soya**

RESUMEN

Este proyecto se enfoca en identificar y comprender los requisitos del grupo de investigación, definir con precisión el problema en cuestión y proponer soluciones innovadoras que puedan tener un impacto positivo en la comunidad. Se empleará la metodología "Design Thinking" para proporcionar un enfoque estructurado y organizado a través de las distintas etapas de la investigación. Utilizando tecnologías emergentes e integrando las necesidades de las personas, este enfoque de innovación tiene como objetivo descubrir soluciones efectivas a los desafíos de una manera centrada en el usuario. Se propone el desarrollo de un gel proteico derivado del chocho y la soya, diseñado para ofrecer una solución cómoda y orgánica para la obtención de proteínas de primer nivel, priorizando el bienestar y la aptitud física de los residentes físicamente activos.

Palabras clave: Plan de negocios, Exportación, Gel proteico.

ABSTRACT

This project aims to identify and understand the requirements of the research group, accurately define the problem at hand, and propose innovative solutions that can have a positive impact on the community. The "Design Thinking" methodology will be employed to provide a structured and organized approach through the various stages of research. By using emerging technologies and integrating people's needs, this innovation approach aims to discover effective solutions to challenges in a user-centered manner. The development of a protein gel derived from chocho and soy is proposed, designed to offer a convenient and organic solution for obtaining top-tier proteins, prioritizing the well-being and physical fitness of physically active residents.

Keywords: Business plan, Export, Protein gel.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	11
Objetivo general	12
Objetivo específico.....	12
1. Fase de empatía	13
2. Identificación de la problemática	21
3. Idea de negocio.....	23
4. Validación de Factibilidad – Viabilidad - Deseabilidad	56
5. Estudio técnico y modelo de gestión organizacional	65
6. Plan de Marketing	79
7. Evaluación financiera.....	90
8. Conclusiones y Recomendaciones	106
9. Bibliografía.....	109
10. Anexos	112

Lista de Figuras

Figura 1 Perfil del cliente validado	17
Figura 2 Árbol de problemas.....	21
Figura 3 Empaque del prototipo final.....	59
Figura 4 Logotipo	82
Figura 5 Canal de distribución	84
Figura 6 Página de Instagram	86
Figura 7 Página de Facebook	86
Figura 8 Página Web oficial	87
Figura 9 Mapa de procesos.....	65
Figura 10 Organigrama.....	67
Figura 11 Diseño del proceso productivo o de servicio	70
Figura 12 Almacenamiento y gestión de inventarios	72
Figura 13 Razón corriente Monto.....	97
Figura 14 Margen Bruto Monto	98
Figura 15 Punto de equilibrio del año 1	102
Figura 16 Punto de equilibrio del año 2	103
Figura 17 Punto de equilibrio del año 3	103
Figura 18 Punto de equilibrio del año 4	104
Figura 19 Punto de equilibrio del año 5	104
Figura 20 Punto de equilibrio por 5 años de operación en función de la cantidad de ventas en unidades y dólares.....	105

Lista de Tablas

Tabla 1 Población estimada para Quito	14
Tabla 2 Población estimada para Chile	14
Tabla 3 Análisis del perfil del cliente	18
Tabla 4 Mapa de empatía.....	20
Tabla 5 Modelo ajuste Problema-Solución.....	23
Tabla 6 Modelo Canvas.....	28
Tabla 7 Análisis PESTEL de Ecuador.....	32
Tabla 8 Análisis PESTEL de Chile	38
Tabla 9 5 fuerzas de Porter del mercado de Ecuador	46
Tabla 10 5 fuerzas de Porter del mercado de chileno.....	50
Tabla 11 Análisis FODA del mercado de Ecuador	54
Tabla 12 Análisis FODA del mercado de Chile	55
Tabla 13 Modelo de encaje de la propuesta de valor con el perfil del cliente.....	57
Tabla 14 Información nutricional	60
Tabla 15 Comparativa gramos de proteínas	62
Tabla 16 Modelo de monetización	63
Tabla 17 Presupuesto para el plan de marketing	89
Tabla 11 Competencias generales y específicas de cada cargo.....	68
Tabla 19 Puntos clave de financiamiento	90
Tabla 20 Plan de inversión	90
Tabla 21 Costos proyectados a 5 años.....	91
Tabla 22 Proyección de ingresos por venta de productos en Quito.....	92
Tabla 23 Proyección de ingresos por venta de productos en Santiago de Chile	92
Tabla 24 Proyección de ingresos general	93
Tabla 25 Flujo de caja proyectado.....	94
Tabla 26 Balance General Proyectado.....	95
Tabla 27 VAN, TIR y el periodo de recuperación.....	99
Tabla 28 Escenario pesimista	99

Tabla 29 Escenario optimista.....	100
Tabla 30 Costos fijos y variables del proyecto.....	101
Tabla 31 Punto de equilibrio del proyecto.....	101
Tabla 32 Punto de equilibrio del proyecto.....	102

Introducción

Este proyecto tiene como objetivo identificar y comprender los requisitos del grupo de investigación, definir con precisión el problema en cuestión y proponer soluciones innovadoras que puedan tener un impacto positivo en la comunidad. Para lograrlo, se empleará la metodología "Design Thinking", que proporciona un enfoque estructurado y organizado a través de las distintas etapas de la investigación.

Utilizando tecnologías emergentes e integrando las necesidades de las personas, Design Thinking es un enfoque de innovación versátil que tiene como objetivo descubrir soluciones efectivas a los desafíos de una manera centrada en el usuario (Garrido, 2022). Esta metodología abarca diversas etapas que facilitan el desarrollo de una estrategia empresarial integral.

De acuerdo con los principios antes mencionados, esta propuesta de negocio afirma su objetivo de introducir al mercado un producto innovador y rico en nutrientes, orientado a fomentar un estilo de vida saludable. El producto en cuestión es un gel proteico derivado del chocho y la soya, minuciosamente diseñado para ofrecer una solución cómoda y orgánica para la obtención de proteínas de primer nivel. Los creadores de este plan se han propuesto priorizar el bienestar y la aptitud física de los residentes físicamente activos.

Según Álvarez (2020), el gel de proteínas es una excelente fuente de nutrición que no sólo promueve un estilo de vida más saludable, sino que también proporciona la energía esencial necesaria para un rendimiento óptimo en actividades físicas o deportivas. Esto, a su vez, reduce el agotamiento post-entrenamiento y mejora el estado de ánimo general. En consecuencia, considerando estos aspectos fundamentales, se hace evidente que existe una demanda de un producto innovador que satisfaga las necesidades de energía, proteínas y bienestar muscular de la sociedad.

Objetivo general

Desarrollar un gel proteico destinado a deportistas que sirva como una fuente energética al proporcionar los nutrientes esenciales requeridos por el cuerpo durante el entrenamiento físico, empleando ingredientes vegetales ricos en proteínas, fibra y minerales. Estos componentes contribuyen a potenciar el desempeño y facilitar la recuperación muscular.

Objetivo específico

1. Definir el público objetivo y las necesidades del mismo para crear soluciones que permitan consolidar la aceptación por parte del mercado con el producto ofertado.
2. Reconocer la relación existente entre el gel proteico a base de chocho y soya con los requerimientos actuales de la población físicamente activa.
3. Presentar el prototipo inicial y mejorado del producto ofertado como suplemento nutricional para el público físicamente activo de la ciudad de Quito.

1. Fase de empatía

En la etapa inicial de la metodología Design Thinking se pone énfasis en comprender y abordar las necesidades, los problemas de la audiencia y el impacto que estos tienen en su día a día (Terreros, 2022).

Gavin (2022) explica que realizar actividad física influye favorablemente en el ámbito físico, mental y emocional del ser humano, factores que son fundamentales para alcanzar una buena calidad de vida brindando los siguientes beneficios como: mejorar la salud cardiovascular, ayudar en el control del peso, disminuir niveles de ansiedad y depresión, mejorar el estado de ánimo y mejorar la calidad del sueño.

El artículo de Nestlé Health Science (2024) indica que al hacer actividad física se rompen pequeñas fibras musculares y para recuperarse satisfactoriamente se requiere de descanso y nutrición adecuados con alimentos que aporten una gran cantidad de proteínas de fácil digestión y carbohidratos simples que ayuden a reparar los músculos, mejorar la densidad ósea y mejorar la función inmunológica.

De acuerdo con la información proporcionada de una investigación realizada por mercados Kantar, en el mercado ecuatoriano se prevé un aumento del 14% en la utilización de productos de origen vegetal con la intención de reemplazar aquellos que son de origen animal, dato estimado para el 2035. (Armijos Medrano, 2022).

El mercado objetivo para el gel proteico a base de chocho y soya en su fase inicial corresponde a la ciudad de Quito, la comercialización se concentrará en supermercados, gimnasios y tiendas especializadas. Las variables de segmentación para el mercado nacional e internacional corresponden a personas entre 18 y 55 años de edad y que practican todo tipo de actividad física y deportiva, pero con especial fijación en aquellos con un estilo de vida vegano.

La población estimada para Quito corresponde a un total de 13.381 personas según el siguiente cálculo:

Tabla 1

Población estimada para Quito

Población Total	Población entre 18 a 55 años		Población activa de 18 a 55 años	
Total	%	Total	%	Total
2,679,722	44%	1,179,077	2%	13381

Nota: Los datos presentados en este cálculo fueron obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

A partir, del tercer año operación, la producción se expande a través de la exportación hacia Chile, específicamente a Santiago de Chile, donde se considera una demanda de 218.926 personas que realizan actividades físicas entre los 18 a 55 años. A continuación, cálculo de la población:

Tabla 2

Población estimada para Chile

Población Total	Población entre 18 a 55 años		Población activa de 18 a 55 años	
Total	%	Total	%	Total
5,614,000	65%	3,649,100	6%	218946

Nota: Los datos presentados en este cálculo fueron obtenidos del Ministerio de Deporte de Santiago de Chile.

Con la finalidad, de validar las necesidades del segmento de mercado, se aplicó una encuesta a la población de Quito que representa a una muestra de 384 personas que residen en la ciudad, se encontraban bajo el rango de edad del público objetivo y realizan actividades físicas:

Edad: Entre la población estudiada que realiza actividades físicas de forma regular, hubo una distribución notable entre grupos de edad. La mayoría, que representa el 56%, tenía entre 20 y 30 años. Le siguieron de cerca las personas de entre 31 y 44 años, que representaban el 29% de los participantes. Por último, quienes tienen entre 45 y 54 años constituían el 15 % restante.

Presencia de actividades deportivas: La encuesta reveló que la mayoría de los participantes, el 43%, practican actividades deportivas de forma constante. Otro 38% informó que practica actividades deportivas la mayor parte del tiempo, mientras que el 19% restante indicó que practica actividades deportivas ocasionalmente.

Conocimientos sobre gel proteico: La existencia de productos como el "gel de proteínas" fue reconocida por el 68% de los encuestados, mientras que el 32% admitió desconocer dicho producto.

Principal razón para consumir suplementos nutricionales: Un total del 35% de los encuestados afirmó consumir suplementos deportivos para mejorar sus niveles de energía durante el entrenamiento. Otro 24% afirmó que su consumo estaba motivado por el deseo de aumentar la ingesta de proteínas. Además, el 22% mencionó que confiaba en estos productos para extender la duración de sus sesiones de capacitación. Por último, el 19% reveló que compró estos suplementos según las recomendaciones de sus entrenadores.

Presencia de miedo o desconfianza por el consumo de suplementos nutricionales de tipo deportivos: Una porción importante, 45%, de la población expresó su confianza en consumir geles proteicos siempre y cuando conozcan el contenido nutricional y la presencia de certificaciones de calidad y salud. El 29% de los encuestados admitió sentir una ligera sensación de aprensión o duda a la hora de consumir cualquier tipo de complemento nutricional, ya que cree que estos productos pueden tener efectos adversos para su salud. Por el contrario, el 26% de los participantes en el estudio revelaron miedo o desconfianza respecto al consumo de suplementos nutricionales en el ámbito deportivo, principalmente por preocupaciones sobre los ingredientes utilizados.

Características importantes en un suplemento nutricional: La mayoría de los encuestados, el 41%, expresó su preferencia por los geles de proteínas por sus propiedades nutricionales. Una parte importante, el 31%, afirmó que el sabor fue un factor importante en su proceso de selección. La textura del gel fue considerada relevante por el 16% de los participantes, mientras que el 12% tuvo en cuenta el color del producto a la hora de realizar su compra.

Precio con mayor participación para un gel proteico: Los resultados de la encuesta revelaron que el 43% de los participantes sugirieron que el precio adecuado para un gel de proteínas debería estar entre 2 y 3 dólares. Por otro lado, el 38% de los encuestados afirmó haber adquirido un producto similar por menos de 2 dólares. Curiosamente, el 19% de los encuestados informó haber notado precios más altos, superiores a los 3 dólares, por este tipo de productos en supermercados o tiendas.

Necesidad de sugerencias sobre ¿cómo incorporar el gel proteico a la dieta?: Al examinar la población encuestada, se encontró que el 76% expresó su deseo de realizar este tipo de capacitación o cursos ocasionales de actualización. Además, el 15% reconoció que en ocasiones sintió la necesidad de recibir dicha orientación, mientras que el 9% consideró innecesario recibir algún tipo de sugerencia al respecto.

Interés en probar un gel proteico para deportistas a base de chocho. Una parte importante, el 41%, expresó un alto nivel de interés, mientras que el 31% mostró interés en probar el producto. Otro 16% mostró cierto nivel de interés, mientras que un 12% expresó falta de entusiasmo.

Es crucial enfatizar que si bien no se realizó una encuesta exhaustiva de la población objetivo chilena, se puede confiar en estudios previos que brindan información sobre el consumo de suplementos deportivos:

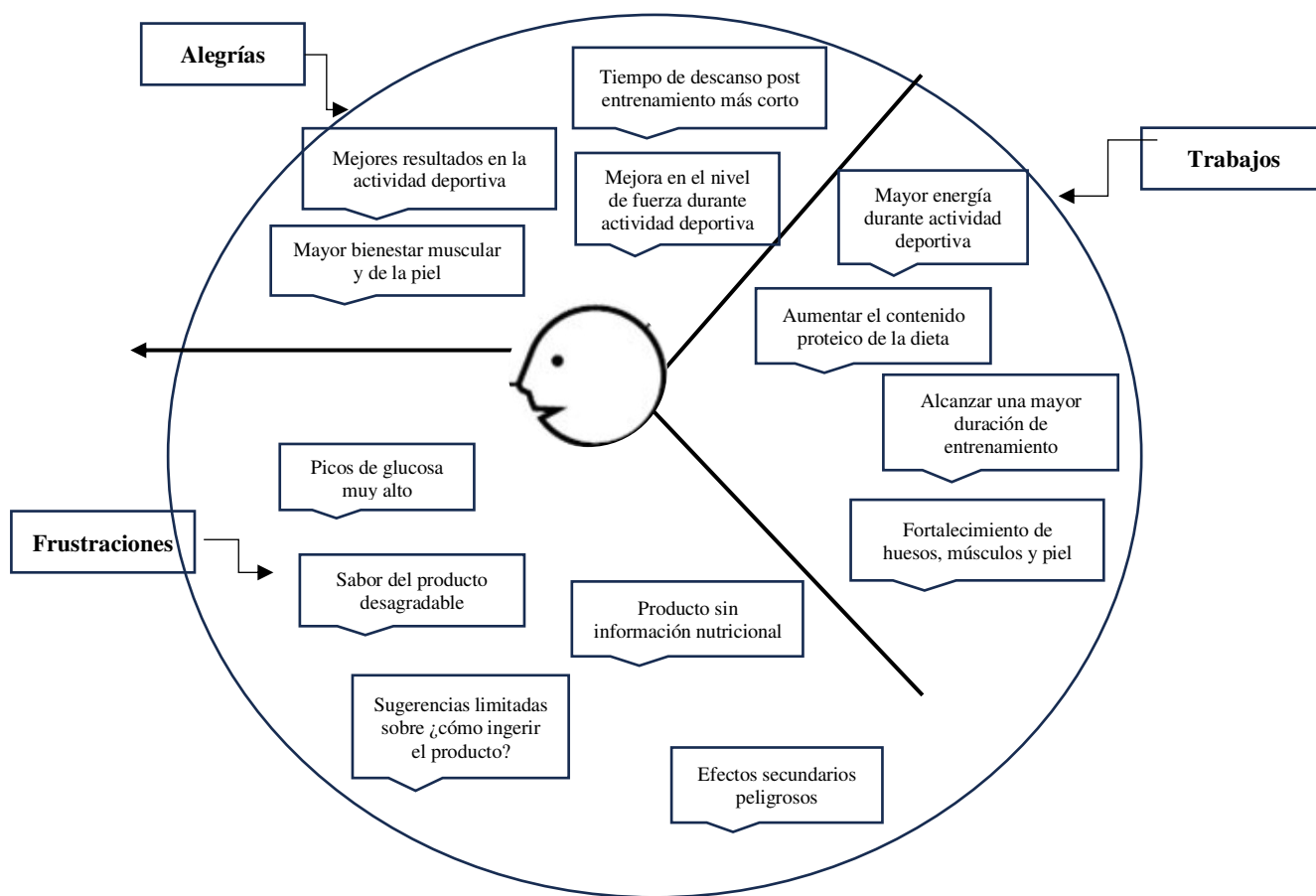
- La investigación de Bermúdez (2023) destaca que la creciente demanda de suplementos deportivos y nutricionales en Chile es evidente, ya que cada vez más personas que practican actividades físicas invierten en estos productos para mejorar sus capacidades de entrenamiento.
- Salinas (2020) explica que la población chilena que realizan actividades como entrenamiento con pesas o cardio buscan activamente suplementos que puedan proporcionarles mayores niveles de energía y ayudarlos a desarrollar más masa muscular.
- El artículo de Jorquera et al (2016) expuso que de las 1.555 personas que acuden habitualmente al gimnasio, el 28,6% reconocen incorporar suplementos a su rutina. Al

examinar los datos por género, el autor revela que el 34,9% de los hombres optan por consumir suplementos, en contraste con sólo el 20% de las mujeres.

Al reconocer los principales resultados de la encuesta se procedió a analizar el perfil del cliente validado, definiendo sus principales alegrías, frustraciones y trabajos:

Figura 1

Perfil del cliente validado



Nota. Esta matriz permite reconocer las principales alegrías, trabajos y frustraciones del cliente. Elaborado por: autores del plan de negocios.

Habiendo definido el perfil de cliente, se presenta a continuación su clasificación por nivel de relevancia:

Tabla 3

Análisis del perfil del cliente

Trabajo	Frustraciones	Alegrías
<p style="text-align: center;">Relevancia alta</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Mayor energía durante actividad deportiva</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Aumentar el contenido proteico de la dieta</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Alcanzar una mayor duración de entrenamiento</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Fortalecimiento de huesos, músculos y piel</div> <p style="text-align: center;">Relevancia baja</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Relevancia media</p>	<p style="text-align: center;">Relevancia alta</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Picos de glucosa muy alto</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Sabor del producto desagradable</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Producto sin información nutricional</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Efectos secundarios peligrosos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Sugerencias limitadas sobre ¿cómo ingerir el producto?</div> <p style="text-align: center;">Relevancia baja</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Relevancia media</p>	<p style="text-align: center;">Relevancia alta</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Mejores resultados en la actividad deportiva</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Mayor bienestar muscular y de la piel</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Tiempo de descanso post entrenamiento más corto</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Mejora en el nivel de fuerza durante actividad deportiva</div> <p style="text-align: center;">Relevancia baja</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Relevancia media</p>

Nota. Esta matriz permite reconocer el nivel de relevancia de las alegrías, trabajos y frustraciones del cliente. Elaborado por: autores del plan de negocios.

Después de haber realizado la matriz de selección de mercado, se concluye que el mercado óptimo para la exportación del gel proteico a base de chocho y soya sabor a maracuyá es Chile porque posee mejor estabilidad económica a comparación de los otros dos países analizados. Con respecto a los tratados de comercio, Bolivia forma parte de la Comunidad Andina al igual que Ecuador y existen acuerdos para el comercio justo, mientras que entre Chile y Ecuador existe el acuerdo comercial ACE, sin embargo, entre Ecuador y Estados Unidos en la actualidad no existen acuerdos comerciales que beneficien la exportación del producto.

El liderazgo tecnológico que posee Estados Unidos es uno de los puntos que le generan ventaja sobre Bolivia y Chile ya que al ser uno de los países líderes en tecnología que facilitan los procesos. A diferencia de Bolivia, Chile cuenta con disponibilidad de medios de transporte aéreos, terrestres y marítimos que permite el traslado eficiente de mercancías y garanticen su traslado de manera oportuna.

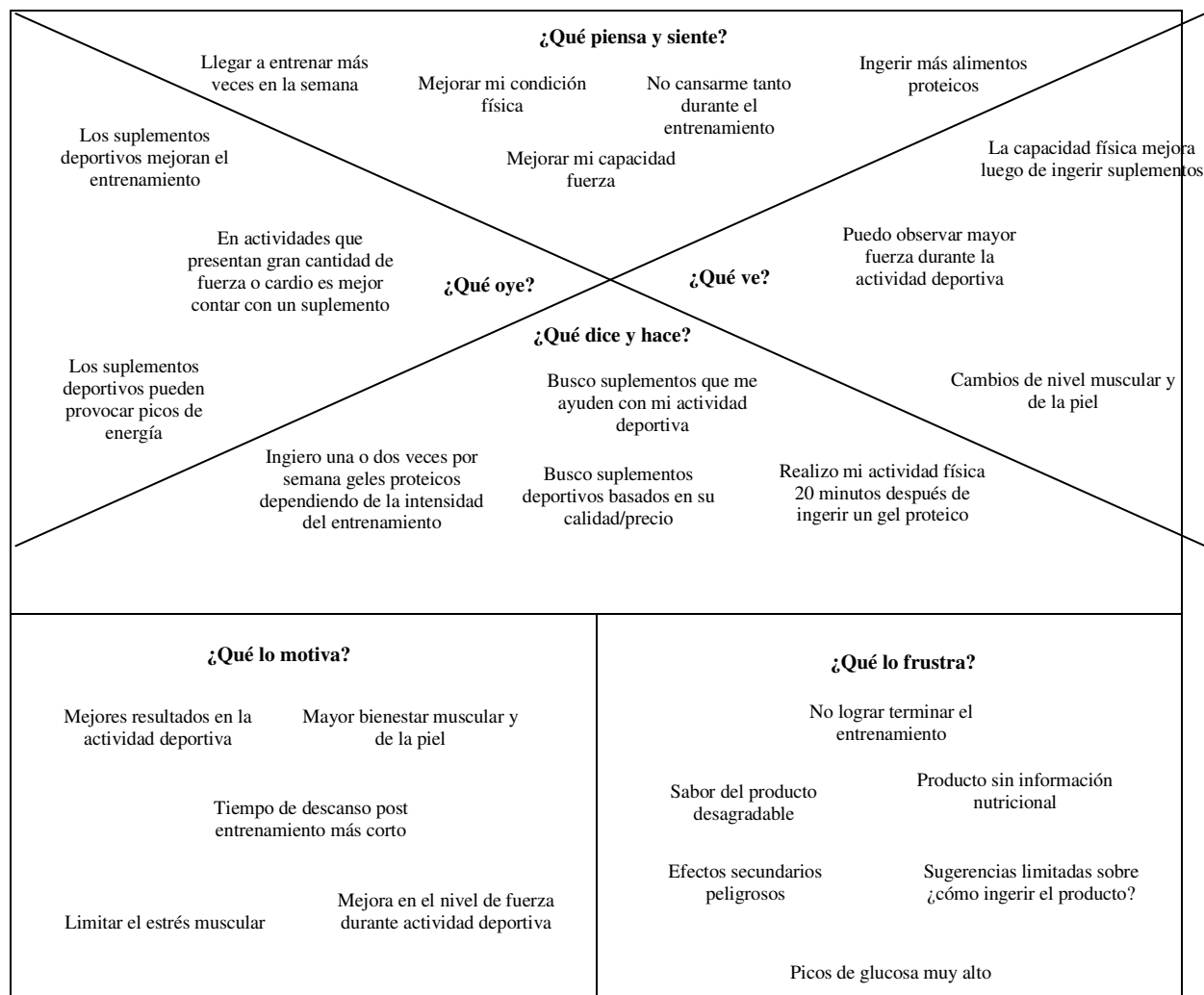
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	CHILE			ESTADOS UNIDOS		BOLIVIA	
	PESO	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Tratados Comerciales	0,18	5,00	0,90	2,00	0,36	5,00	0,90
Estabilidad económica	0,17	4,00	0,68	3,00	0,51	3,00	0,51
Participación en el mercado	0,15	3,00	0,45	2,00	0,30	2,00	0,30
Hábitos de alimentación saludable	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60	3,00	0,60
Facilidad de transporte de mercadería	0,17	4,00	0,68	3,00	0,51	4,00	0,68
Tecnología	0,13	4,00	0,52	5,00	0,65	3,00	0,39
TOTAL	1,00	24,00	4,03	18,00	2,93	20,00	3,38

Las características observadas son importantes y consideradas cuidadosamente durante el desarrollo y lanzamiento del producto. Sin embargo, es importante señalar que el examen de los clientes potenciales va más allá de la mera comprensión de su perfil; también implica identificar sus requisitos específicos. Precisamente por eso se utiliza el siguiente mapa de empatía:

El mapa de empatía presentado ha permitido a los investigadores de este plan de negocios poder relacionarse con las necesidades principales que presenta la población de estudio, las cuales, pueden llegar a ser resueltas mediante la ejecución de una alternativa adecuada de solución, la cual será discutida en el siguiente apartado. Al proporcionar una representación visual de un usuario central, el mapa de empatía ayuda al equipo a obtener una comprensión más profunda de sus motivaciones, inquietudes y experiencia general del usuario.

Tabla 4

Mapa de empatía



Elaborado por: autores del plan de negocios.

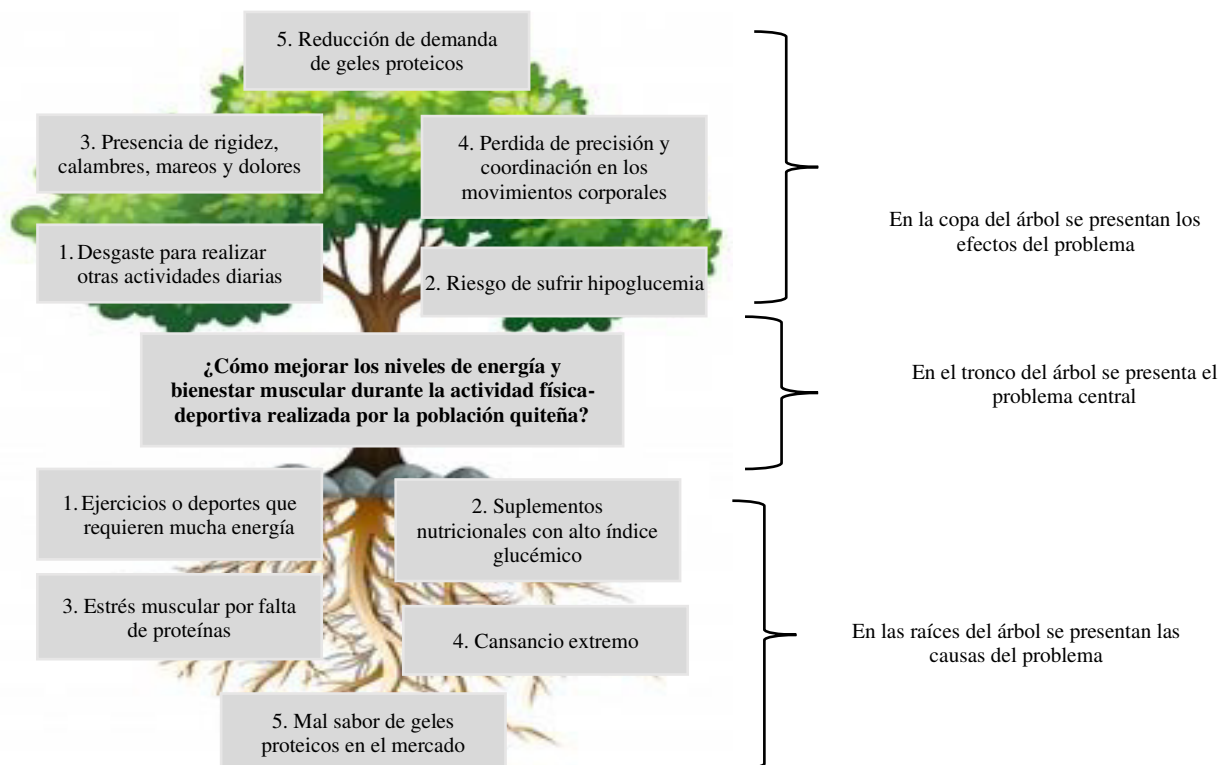
2. Identificación de la problemática

Una vez analizada la información de las encuestas, y mapa de empatía hemos podido identificar diferentes problemas o necesidades del segmento de mercado las cuales son: 1) Mayor nivel de energía al realizar actividades físicas; 2) Mayor bienestar muscular y de la piel; 3) Ingesta de alimentos con mayor nivel proteico; 4) Productos con buena relación calidad/precio del producto; y 5) Preocupación por picos de glucosa muy altos por el consumo de suplementos deportivos.

En base a las necesidades expuestas se plantea a continuación el problema que rige al plan de negocios: ¿Cómo mejorar los niveles de energía y bienestar muscular durante la actividad física-deportiva realizada por la población quiteña? Para analizar de mejor manera la pregunta planteada anteriormente, se expone a continuación, un árbol de problemas:

Figura 2

Árbol de problemas



Nota. Este diseño de análisis del problema permite reconocer las causas y los efectos de la pregunta de estudio.

exp Elaborado por: autores del plan de negocios

de aumentar los niveles de energía durante el entrenamiento o la actividad deportiva. En consecuencia, se reconoce proporcionar a esta población un suplemento nutricional adecuado como un gel proteico que sería una solución práctica para mejorar los resultados de su entrenamiento, prevenir el deterioro muscular y ofrecer un sabor agradable. Esto se debe al hecho de que los componentes principales de este suplemento son el chocho y la soya.

3. Idea de negocio

En el apartado anterior se abordó la principal preocupación de la población o segmento elegido: *¿Cómo mejorar los niveles de energía y promover el bienestar muscular durante las actividades físico-deportivas entre la población quiteña?* Para abordar este problema, el plan de negocios actual se centra en la promoción y comercialización de un gel proteico a base de chocho y soya. El objetivo principal de este producto es cubrir las necesidades energéticas de las personas que participan en entrenamientos o actividades deportivas, al mismo tiempo que ayuda en la recuperación muscular para prevenir cualquier tensión muscular posterior a la actividad.

Con la finalidad de profundizar de mejor manera la relación entre la problemática y la alternativa de solución propuesta, se presenta a continuación el Modelo juste Problema-Solución o Problem-Solution Fit en inglés:

Tabla 5

Modelo ajuste Problema-Solución

Estado del cliente	<p>1. Segmento de cliente(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas de la ciudad de Quito entre 18 y 55 años de edad y que practican todo tipo de actividad física y deportiva con un estilo de vida vegano. 	<p>6. Limitaciones de cliente(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Picos de glucosa muy alto • Sabor del producto desagradable • Sugerencias limitadas sobre ¿cómo ingerir el producto? • Producto sin información nutricional • Efectos secundarios peligrosos 	<p>5. Soluciones disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energizantes • Geles proteicos • Proteína en polvo • Caféina
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Problema y comportamiento relacionado	<p>2. Problemas/ Esfuerzos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor nivel de energía al realizar actividades físicas. • Mayor bienestar muscular y de la piel. • Ingesta de alimentos con mayor nivel proteico. • Relación calidad/precio del producto. • Preocupación por picos de glucosa muy altos por el consumo de suplementos deportivos. 	<p>9. Raíz/Causa del problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios o deportes que requieren mucha energía • Suplementos nutricionales con alto índice glucémico • Estrés muscular por falta de proteínas • Cansancio extremo • Mal sabor de geles proteicos en el mercado 	<p>7. Comportamiento</p> <p>Personas preocupadas por su formación física, estado energético para el desarrollo de actividades deportivas y bienestar muscular.</p>
----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ajuste del canal de comunicación	<p>3. Desencadenantes para actuar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor energía durante actividad deportiva • Aumentar el contenido proteico de la dieta • Alcanzar una mayor duración de entrenamiento • Fortalecimiento de huesos, músculos y piel 	<p>10. Su solución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción y comercialización de un gel proteico a base de chocho y soya. 	<p>8. Canales de comportamiento</p> <p>Online</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del producto a través de redes sociales y sitios web. <p>Offline</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con supermercados para puntos de venta estratégicos. • Muestras gratis en gimnasio, eventos deportivos y parques recreacionales.
	<p>4. Emociones</p> <p>Antes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dolor por estrés muscular frecuente • Mayor cansancio post actividad física • Humor cambiante <p>Después</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de descanso post entrenamiento más corto 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores resultados en la actividad deportiva • Mejora en el nivel de fuerza durante actividad deportiva • Mayor bienestar muscular y de la piel. 		
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Nota. La matriz permite el ajuste del problema planteado con la solución propuesta por los autores. Elaborado por: autores del plan de negocios

Este plan, como se explicó anteriormente en este apartado y de acuerdo con el modelo Problem-Solution Fit, presenta al mercado objetivo un gel proteico elaborado a base de chocho y soya. El objetivo es ofrecer una fuente cómoda y natural de proteínas de alta calidad. Además, este producto está dedicado a promover la salud y el bienestar del segmento de mercado brindando una opción orgánica que satisface los requerimientos nutricionales de los atletas.

El gel de proteínas posee una serie de características dignos de mención. En primer lugar, sirve como una valiosa fuente de energía para las personas que practican deportes y actividades físicas. En segundo lugar, se elabora utilizando una combinación de chocho y soya, lo que garantiza un producto nutritivo y sostenible. Además, su textura de fácil digestión facilita una óptima absorción de nutrientes por parte del organismo. También, el gel de proteínas tiene un precio asequible a una amplia base de consumidores. Por último, su sabor y aroma son nada menos que exquisitos.

Según el Instituto Tomás Pascual Sanz (2016) la soya, un cultivo milenario, ha ganado popularidad en el mundo occidental debido a sus numerosos beneficios para la salud. Reconocida por su riqueza en proteínas vegetales, carbohidratos complejos, fibra, isoflavonas, vitaminas y minerales, la soya se destaca como un alimento altamente nutritivo.

La investigación de dicho Instituto sugiere que su consumo puede contribuir a la prevención de enfermedades cardiovasculares, reducir el colesterol y proteger contra el cáncer de próstata en hombres. Además, su alto contenido proteico puede favorecer el desarrollo muscular y mejorar el desempeño atlético, lo que la convierte en una excelente opción dentro de las recomendaciones dietéticas.

Otro ingrediente importante que forma parte de las materias primas del gel proteico es el maracuyá, que con su abundancia de provitamina A, vitamina C y minerales esenciales como potasio, fósforo y magnesio, posee un importante valor nutricional para el producto. La vitamina A, en particular, desempeña un papel vital en el mantenimiento de la piel, el cabello, las membranas mucosas, los huesos, la visión y un sistema inmunológico fuerte.

El valor agregado de este producto radica no solo en su capacidad para proporcionar energía de alta calidad a quienes practican deportes o actividades físicas, sino también en la cuidadosa selección de sus componentes principales: chocho y soya, que garantizan un producto nutritivo. Como se indicó anteriormente, también se decidió utilizar el maracuyá, conocida como fruta de la pasión, porque tiene un sabor y olor fuertes que permiten realizar el producto de la manera esperada y elevar la experiencia, del mismo, el maracuyá es una fruta tropical de América del Sur, de color amarillo y de un fuerte aroma.

En cuanto al modelo de monetización del producto, el público objetivo son personas que realizan actividades físicas o deportivas con frecuencia. Su principal motivación para comprar el gel de proteínas radica en el deseo de adquirir fuentes adicionales de energía y proteínas, así como de favorecer el mantenimiento de los músculos y aliviar la fatiga post-entrenamiento.

Al reconocer las propiedades del producto a comercializar y sus principales características, se presenta a continuación, el modelo de negocios a llevar a cabo a través del uso del estudio Canvas:

Tabla 6

Modelo LEAN Canvas

<u>Aliados clave</u>	<u>Actividades</u>	<u>Propuesta de</u>	<u>Relaciones con los</u>	<u>Segmentación</u>
<u>Investigadores</u>	<u>claves.</u>	<u>valor.</u>	<u>clientes.</u>	<u>de clientes.</u>
<p>y desarrolladores para la fórmula del gel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de ingredientes y material prima para desarrollo del gel • Proveedores de maquinaria para el procesamiento y producción del gel • Empresas especializadas en marketing y promoción 	<p>Selección de proveedores: a la hora de seleccionar proveedores, existen criterios estrictos para garantizar que sólo se busque la máxima calidad en materias primas, suministros y maquinaria.</p> <p>Selección de empleados: el enfoque de la selección de empleados es apuntar a personas específicas que puedan entregar y potenciar la propuesta de valor.</p> <p>Comercialización de productos: el proceso de</p>	<p>Su propuesta de valor se enfoca en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover una mayor energía durante la actividad física o deportiva. • Ofertar proteínas de absorción provenientes del chocho • Sabor frutal y refrescante proveniente del maracuyá, • Producto enriquecido con hidrolizado de soya. • Producto fácil de digerir y consumir. 	<p>Al priorizar el cultivo de una conexión emocional con los clientes, la empresa emplea una estrategia de comunicación directa. El objetivo es promover un sentido de lealtad a la marca y propiedad del cliente, mejorando en última instancia la experiencia del usuario con una interacción más significativa y satisfactoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edad y género: Hombres y mujeres que presenten una edad de 18 a 55 años. • Intereses: Personas que practiquen actividades físicas y deportivas con un estilo de vida vegano

<p>• Alianzas con supermercados y tiendas deportivas para la venta de productos.</p>	<p>comercialización de productos implica una variedad de responsabilidades, incluida la producción del gel, el establecimiento de asociaciones estratégicas para garantizar la entrega rápida del producto y el seguimiento de cerca de la satisfacción del cliente para mantener altos niveles de felicidad.</p> <p>Marketing emocional:</p> <p>diariamente, el equipo de marketing de la empresa se esforzará por establecer una conexión entre la</p>	<p>• Concientización del sufrimiento animal</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	--	--

	<p>marca y el cliente a través de técnicas de marketing emocional.</p> <p>Mantenimiento de establecimientos:</p> <p>la tarea de mantenimiento de los establecimientos, incluida la limpieza y organización diaria, se realiza con diligencia.</p>			
	<p><u>Recursos clave</u></p> <p>Sus recursos claves son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de materias primas • Insumos de calidad • Maquinaria de trabajo de las mejores marcas con relación calidad/precio. 		<p><u>Canales</u></p> <p>Los principales canales de comunicación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supermercados. • Tiendas deportivas • Gimnasios • Comercio electrónico 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de producción y mercadeo 			
<p><u>Estructura de sus costos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La maquinaria y los equipos son componentes esenciales de los procesos industriales de la empresa. • El acto de pagar a los proveedores es considerado como un costo en el negocio. • El desembolso de salarios. • Los costos asociados con los materiales. • El arrendamiento de áreas para uso comercial o personal. • Las campañas de marketing son un elemento crucial en el rubro de costos de estas empresas. Estas campañas involucran diversas estrategias para captar la atención de clientes potenciales y persuadirlos a realizar una compra. • Los gastos correspondientes a servicios indirectos. 			<p><u>Flujos de ingresos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por ventas. • Ingresos por patrocinios y acuerdos de colaboración. • Margen de beneficio 	

Nota. Se basa en mostrar el modelo de negocios para el producto seleccionado. Elaborado por: autores del plan de negocios

A pesar de que el plan comercial cuente con un modelo de negocio bien definido se necesita analizar factores del macroentorno que incidirán de manera directa en el posicionamiento de mercado del producto. Para reconocer aquellos factores se dio paso al siguiente estudio PESTEL:

Tabla 7

Análisis PESTEL de Ecuador

La manera de evaluar la influencia de los factores en el plan de negocios será de la siguiente:

La manera de evaluar la influencia de los factores en el plan de negocios será la siguiente:



Pestel de Ecuador				
Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político - Legal	<p>Estado de gobierno: Según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de diciembre 2023, se proyecta que la economía de Ecuador crecerá un 1,9% este año, como lo indica un alza del PIB del país. Estas predicciones se hacen en el contexto de un cambio de régimen, con el presidente Daniel Noboa, quien asumió el mandato el 23 de noviembre de 2023 y se extenderá hasta el 24 de mayo de 2024, con una duración de un año y medio con potencial para la reelección. En un esfuerzo por impulsar la industria nacional y mejorar la competitividad de las exportaciones, el gobierno ecuatoriano se ha fijado la mira en implementar una agenda de competitividad más sólida para 2024. Esto surge como respuesta a los desafíos enfrentados en la administración anterior,</p>			X

	donde proponer medidas para mejorar la competitividad resultó ser una tarea difícil					
	Tratados Comerciales: Ecuador participa activamente en acuerdos comerciales con diversas entidades, incluida la Unión Europea, la Asociación Europea de Libre Comercio, el Reino Unido, Irlanda del Norte y Chile. Además, Ecuador es miembro de la CAN. Estos acuerdos comerciales tienen una conexión directa con el Sistema Nacional de Contrataciones Públicas. Como resultado, las entidades contratantes examinan cuidadosamente las disposiciones de cada acuerdo para asegurarse de que las comprenden a fondo y pueden aplicarlas correctamente (Servicio Nacional de Contratación Pública. Ecuador, s.f.).					X
	Arancel: En Chile se aplica un arancel general del 6% ad valorem a todas las mercancías, con base en su valor en aduana o CIF.					X
Económico	Tipo de moneda: El panorama económico del Ecuador ha estado marcado por la dolarización desde el año 2000. Esta característica única ha traído estabilidad de precios, simplificando así las transacciones comerciales.					X
	Inversión: Con el objetivo de fomentar el desarrollo sostenible, mejorar la					X

	<p>productividad y aliviar la pobreza, Ecuador ha buscado activamente la liberalización comercial mediante la celebración de acuerdos comerciales y la atracción de inversiones extranjeras.</p>				
	<p>Producto Interno Bruto (PIB) En el año 2022, el PIB de Ecuador experimentó una sólida tasa de crecimiento anual del 2,9%, superando las proyecciones del BCE del 2,8% en marzo y del 2,7% en septiembre. Este nivel de dinamismo también superó las proyecciones de crecimiento realizadas por reconocidos organismos multilaterales como la CEPAL, el FMI y el Banco Mundial, que habían pronosticado una expansión del 2,7%. (Banco Central del Ecuador, 2023). Según el Banco Central del Ecuador (2023), los principales impulsores del repunte del PIB son el gasto público, que experimentó un notable aumento del 9%, y el consumo de los hogares, que experimentó un modesto crecimiento del 3%. Por el contrario, la inversión en capital y activos fijos experimentó una caída del 1% (Banco Central del Ecuador, 2023).</p>				<p style="text-align: center;">X</p>

	<p>Sectores económicos con mayor crecimiento: Los sectores de la economía que experimentaron la expansión más significativa en 2022 incluyeron los servicios de salud, los servicios de alojamiento y alimentación y la agricultura. Por el contrario, hubo una caída en los sectores de la industria pesquera (excluido el camarón), la refinación de petróleo y la manufactura (Banco Central del Ecuador, 2023).</p>				<p>X</p>
	<p>Inflación: El año 2022 fue testigo de un resurgimiento de la inflación en Ecuador, con una tasa anual del 3,74%, lo que marca el nivel más alto de inflación desde 2012. Esta tendencia al alza en los precios se puede atribuir a un fenómeno global, ya que los países de América experimentaron una inflación promedio. tasa del 6,85%. Varios factores influyeron en este aumento de precios, incluido el repunte de los precios internacionales tras la implementación de medidas de bloqueo global y el impacto del conflicto en Ucrania en el costo de las materias primas. En particular, los sectores más afectados por la inflación fueron alimentos y bebidas no alcohólicas, educación y artículos para el hogar.</p>			<p>X</p>	

	<p>Población: Con una población de aproximadamente 17.757.000 personas, Ecuador se encuentra posicionado en el puesto 68 entre un total de 196 países en términos de tamaño de población. Además, Ecuador cuenta con una densidad de población moderada, con un promedio de alrededor de 69 individuos por kilómetro cuadrado (Datosmacro, 2023).</p>				<p style="text-align: center;">X</p>
<p style="text-align: center;">Social</p>	<p>Cultura deportiva y saludable:</p> <p>Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), únicamente un 9,60% de la población dedica más de 3,5 horas a la semana a actividades físicas (Encuentro Activo Del Deporte Para El Desarrollo, 2022).</p> <p>La opción de movilidad sostenible emerge como una solución óptima cuando se considera el caso de Quito, una de las ciudades principales en el país. Esta elección busca aliviar la congestión vehicular que afecta las horas pico en la capital, disminuir los niveles de contaminación generados por la gran cantidad de más de 500,000 vehículos en circulación y fomentar la salud de los habitantes de Quito. Además, esta alternativa respalda el propósito de la ciudad</p>				<p style="text-align: center;">X</p>

	<p>de avanzar hacia los objetivos 3.6 y 11.2 estipulados en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, los cuales tienen como meta la mejora de las condiciones de movilidad y la salud pública para el año 2030 (Municipio de Quito Implementa Nuevas Ciclovías En La Ciudad, 2023).</p>				
<p>Tecnológico</p>	<p>Liderazgo tecnológico: De 2019 a 2022, hubo un aumento notable del 32,7% en el número de hogares ecuatorianos que obtuvieron acceso a Internet. Sin embargo, este aumento no se distribuyó de manera uniforme: las áreas urbanas experimentaron un crecimiento del 25%, mientras que las áreas rurales experimentaron un aumento significativamente mayor del 76%. La mayoría de los usuarios de Internet se concentran en 12 provincias de todo el país. Durante este mismo período, el ámbito del comercio electrónico ha experimentado un progreso notable. Un estudio reciente revela que el valor total de las transacciones de compras en línea supera los 4.800 millones de dólares, y se espera un crecimiento adicional estimado de unos 800 millones para finales de 2023. Las categorías que se prevé experimentarán la expansión más significativa en el comercio electrónico son</p>				<p>X</p>

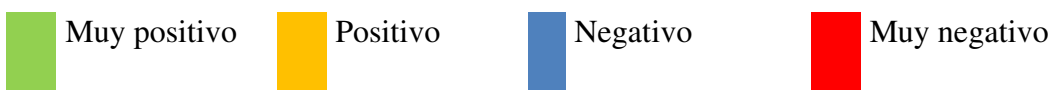
	la electrónica. moda y comida. (El Comercio, 2023)					
	<p>Avance tecnológico comercial: El panorama empresarial del país se ha visto afectado significativamente por una variedad de factores, con especial énfasis en los entornos geopolíticos, económicos y ambientales. Esta influencia es evidente en los esfuerzos concertados de empresas públicas y privadas para alinear sus procesos estratégicos. Su objetivo principal es crear valor sostenible y garantizar la seguridad a largo plazo.</p>					X

Nota. Análisis de factores del macroentorno que poseen un impacto directo en el plan de negocios. Elaborado por: autores del plan de negocios.

Tabla 8

Análisis PESTEL de Chile

La manera de evaluar la influencia de los factores en el plan de negocios será de la siguiente:



Pestel de Chile				
Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político - Legal	<p>Estado de gobierno: marzo de 2023 marcó el cumplimiento de un año en el cargo de Gabriel Boric, presidente de Chile, de 37 años. Este período resultó ser un desafío para Boric, quien pertenece a la nueva generación de líderes de izquierda conocida como el Frente Amplio. Apenas una década después de emerger como líderes estudiantiles en 2011, llegaron al poder, trayendo consigo una promesa de rejuvenecimiento político. Acompañado de sus compañeros de viaje, Boric encarnó esta promesa, representando una ruptura con los rostros del período de transición que había dominado la política chilena durante los últimos treinta años. Sin embargo, el optimismo inicial pronto dio paso a una serie de errores y una falta de experiencia política dentro del gobierno. Como resultado, la popularidad del presidente se sitúa actualmente en el 35% (Montes, 2023).</p>			X
	<p>Tratados Comerciales: Según el presidente, Chile cuenta con la mayor red de acuerdos comerciales a nivel mundial. Esta declaración ha sido examinada minuciosamente y la información es efectivamente precisa, ya que existen un total de 26 acuerdos comerciales vigentes. El Ministerio de Asuntos Exteriores ha dado</p>			X

	<p>explicaciones, afirmando que lo dicho por el presidente se basa en un informe elaborado por el propio Ministerio de Asuntos Exteriores. Este informe, que se basa en datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), confirma que Chile posee una extensa red de tratados de libre comercio, lo que le otorga al país un acceso incomparable a la prosperidad global. En las últimas décadas, la política comercial de Chile se ha implementado de manera consistente y sostenible mediante el establecimiento de numerosos tratados bilaterales y plurilaterales. Este trabajo diligente continúa hasta el día de hoy, con recientes negociaciones exitosas que incluyen el Acuerdo Integral de Asociación Económica con Indonesia, el Acuerdo con los países del Acuerdo Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTTP) y los Tratados de Libre Comercio con Argentina, Uruguay y Brasil. Además, se están llevando a cabo discusiones para modernizar los acuerdos existentes con la Unión Europea, China y Corea del Sur (Ebner, 2022).</p>				
Económico o	<p>Tipo de moneda: En 1925, el peso chileno fue designado como la moneda oficial de Chile. Actualmente, el Banco Central de Chile tiene la autoridad exclusiva para producir billetes y monedas, y tiene la opción de subcontratar los procesos de impresión y acuñación a nivel</p>				<p style="text-align: center;">X</p>

<p>nacional e internacional. El Consejo del Banco Central de Chile determina de común acuerdo las especificaciones y medidas de seguridad de los billetes (Global Exchange , s.f).</p>				
<p>Inversión: En 2022, el gasto público en Chile experimentó una importante caída del 15,39%, alcanzando un total de 75.782,6 millones de euros o 79.865,6 millones de dólares. Este descenso de 13.788,6 millones de euros refleja una disminución de la inversión, lo que sitúa el porcentaje del gasto público sobre el PIB hasta el 26,56%. Esto representa una caída de 6,92 puntos porcentuales respecto al año anterior, donde el gasto representó el 33,48% del PIB (Expansión, 2022).</p>			X	
<p>Producto Interno Bruto (PIB): En el tercer trimestre de 2023, Chile experimentó un aumento de 0,3% en su producto interno bruto en comparación al anterior semestre. Esta tasa de crecimiento es 6 décimas superior al -0,3% registrado en el segundo trimestre de 2023.</p> <p>La variación interanual del PIB ha experimentado un notable incremento del 0,7%, superando en 15 décimas al segundo trimestre de 2023, que había registrado un retroceso del -0,8%.</p> <p>La posición de Chile en el ranking trimestral de PIB de los 53 países que publicamos es la 33, con un PIB de 75.603 millones de euros registrado en el tercer trimestre de 2023.</p>				X

	<p>En el último trimestre, el PIB per cápita de Chile se sitúa en 3.878 mil euros, lo que refleja un aumento de 229 euros respecto al trimestre correspondiente del año anterior, cuando era de 3.649 euros.</p> <p>En términos de PIB per cápita trimestral, Chile ocupa el puesto 39 entre los 53 países sobre los que proporcionamos datos en nuestras publicaciones. Esto indica que, según esta medida en particular, el nivel de riqueza entre la población de Chile es relativamente bajo (Expansión, 2022).</p>				
	<p>Sectores económicos con mayor crecimiento:</p> <p>Los sectores que han experimentado la expansión más significativa en los últimos tiempos incluyen los servicios, que contribuyeron con el 54,3% al crecimiento del PIB, el comercio minorista con un valor del 32,0% y la agricultura con un modesto 3,5%. A pesar de los formidables desafíos planteados por las restricciones relacionadas con la pandemia, el sector de servicios logró un crecimiento general en 2022. Esta recuperación puede atribuirse en gran medida al notable desempeño de industrias clave como la educación, la atención médica, el comercio, los restaurantes, los hoteles y el transporte. como se indica en la base de datos de Perspectivas de la economía mundial para 2022</p>				<p>X</p>

	<p>del FMI (IMF – World Economic Outlook Database, 2022).</p>						
	<p>Inflación: Justo cuando el mercado comenzaba a tranquilizarse y a creer que las preocupaciones sobre la inflación en Chile estaban remitiendo, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) reveló que aún persisten presiones alcistas. En un giro sorprendente de los acontecimientos, el IPC aumentó un 0,7% en noviembre, tomando desprevenido al mercado, que había anticipado un aumento más modesto de alrededor del 0,2% para el mes. El Instituto Nacional de Estadística (INE) explicó que esto se ha traducido en una inflación acumulada de 4,5% de enero a noviembre y de 4,8% en 12 meses en el país sudamericano.</p> <p>Hay indicios de un cambio en Chile, lo que sugiere que el aumento del costo de vida se está estabilizando. Esto se produce después de alcanzar su punto más alto en treinta años en agosto de 2022, con un asombroso aumento del 14%. Sin embargo, el aumento de noviembre altera las expectativas fijadas por el Ministerio de Finanzas, Mario Marcel, que había anunciado previamente que la inflación probablemente caería por debajo del 4,5%. Apenas la semana pasada celebró el crecimiento de 0,3% en el</p>					<p>X</p>	

	Indicador Mensual de Actividad Económica (IMACEC). (De la fuente, 2023).					
	<p>Población:</p> <p>Chile posee una población de 19.493.184 personas, se encuentra en la posición 64 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 26 habitantes por Km2 (Expansión, 2022).</p>					X
Social	<p>Cultura deportiva y saludable: Con una población de 19.493.184 individuos, Chile ocupa el puesto 64 en el ranking poblacional entre los 196 países del mundo, y cuenta con una densidad poblacional moderada de 26 habitantes por kilómetro cuadrado (Salinas, 2020).</p> <p>La intersección del deporte y una cultura centrada en la salud y el bienestar es un aspecto importante.</p> <p>A la fecha, aproximadamente el 30% de los chilenos practica regularmente actividades físicas deportivas, lo que marca un aumento notable desde 2018. Por el contrario, el Ministerio de Deportes ha publicado recientemente los resultados de la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deportes, que revelan una importante disparidad en los niveles de actividad física según el género. Los datos indican que el 45,3% de los hombres se clasifican como “activos”, mientras que solo el 25,8% de las mujeres cumplen con el mismo criterio (Ministerio del Deporte, 2022).</p>					X

Tecnológico	<p>Liderazgo tecnológico: En el ámbito de la innovación tecnológica, Chile se ha convertido en un líder destacado en América Latina, ocupando la posición 53 entre 132 países en el Índice Global de Innovación de 2021 (Mosquera et al., 2022). Según el informe de 2023 de SciDev.Net, el presupuesto asignado a CyT ha experimentado un notable aumento del 9,6 por ciento respecto al año anterior, alcanzando un total de 88 millones de dólares (SciDev.Net, 2023).</p> <p>Chile ha dado un importante salto tecnológico, siendo el 57% de sus conexiones fijas FTTH y el 93% de sus 22,6 millones de conexiones móviles operando en 4G.(CEPAL, 2023)</p>					X
	<p>Avance tecnológico comercial: En Chile, se estima que 12,7 millones de personas realizan compras en línea, y el comercio electrónico representa un significativo 93% de las ventas comerciales, lo que demuestra el rápido progreso de la tecnología comercial (SciDev.Net, 2023).</p>					X

Nota. Análisis de factores del macroentorno que poseen un impacto directo en el plan de negocios. Elaborado por: autores del plan de negocios.

Al definir y analizar los factores del macroentorno que llegan a impactar de forma positiva o negativa a la ejecución del proyecto, se presenta a continuación, el análisis de las 5 fuerzas de Porter para el mercado de Ecuador y de Chile:

Tabla 9

5 fuerzas de Porter del mercado de Ecuador

5 fuerzas de Porter del mercado ecuatoriano	
Poder de negociación de los clientes	<p>Este producto está dirigido a un segmento de mercado específico, los cuales se caracterizan por realizar actividades físicas de manera constante, cuidan su alimentación y también para aquellos que optan por alimentos de origen vegetal debido a su tipo de dieta o estilo de vida. Hace algunos años ya, existe la tendencia hacia el cuidado de la salud, mejor acondicionamiento y apariencia por lo que el consumo de productos en pro de estos objetivos ha crecido exponencialmente.</p> <p>Por lo general, este suplemento es comprado al por mayor o volumen y de manera continua en tiendas especializadas en nutrición deportiva, gimnasios o tiendas en línea. En el caso de los geles no existen muchas marcas que se dediquen a la producción de este producto, pero si unas cuantas a su distribución y comercialización. Por lo tanto, el poder de negociación del cliente es bajo porque no existe mucha oferta, el cliente no tiene control sobre los precios y la accesibilidad es limitada.</p>
Poder de negociación de los proveedores	<p>La disponibilidad y producción de chocho y soya en Ecuador otorga a los proveedores cierto grado de influencia sobre el mercado. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores puede verse afectado si el gel de proteínas se destaca por su combinación distintiva de ingredientes o su compromiso de ofrecer un</p>

	<p>valor nutricional superior en comparación con otras opciones de gel.</p> <p>Por ejemplo, Cikla, una destacada empresa ecuatoriana que atiende a la comunidad ciclista y deportiva. Este actor del mercado ofrece una amplia gama de productos y servicios meticulosamente elaborados para satisfacer las necesidades únicas de los ciclistas y entusiastas del deporte por igual. Un producto digno de mención en su repertorio es un gel energético meticulosamente formulado para revitalizar a los ciclistas durante sus actividades rigurosas. La notable capacidad de la compañía para sostener una amplia gama de ofertas de productos y garantizar su disponibilidad constante es un testimonio de sus excepcionales habilidades de negociación con los proveedores, así como de su compromiso inquebrantable de brindar soluciones energéticas confiables a la estimada comunidad ciclista de la nación (Cikla Ecuador, s.f.).</p>
<p>Amenaza de productos sustitutos</p>	<p>El mercado ecuatoriano ofrece una amplia gama de marcas que se especializan en la comercialización y distribución de diversos productos diseñados para atender los requerimientos nutricionales de los deportistas. Dentro de este mercado, comúnmente se puede encontrar una selección de barras energéticas, bebidas energéticas, proteínas en polvo, concentrados, tabletas y vitaminas que contienen diversos compuestos como creatina, aminoácidos, hormonas, quema grasas, ganadores de grasa y proteínas. Estos productos están fácilmente disponibles en farmacias, tiendas online,</p>

	<p>tiendas físicas, tiendas especializadas y supermercados, y sus precios pueden variar significativamente. Generalmente, las bebidas energéticas tienden a ser la opción más asequible, mientras que las proteínas en polvo pueden superar los 60 dólares por un paquete de 5 libras. Por tanto, se puede concluir que el riesgo de productos sustitutos es considerable.</p>
<p>Amenaza de nuevos competidores</p>	<p>El nivel de preocupación respecto de posibles nuevos rivales es moderado en el sector de alimentos y suplementos, principalmente debido a las estrictas regulaciones y estándares de calidad impuestos por el mercado ecuatoriano, que sirven como importantes barreras de entrada. Sin embargo, el continuo crecimiento de la industria de suplementos deportivos atrae a nuevas empresas que aspiran a aprovechar oportunidades y competir en este mercado, intensificando así la competencia en el Ecuador. Sin embargo, si un nuevo competidor desea ingresar al mercado con una propuesta de valor única, puede haber espacio para él. Es importante que reconozcan que los especialistas en marketing existentes han logrado establecer la lealtad de los consumidores, colocándolos en desventaja y presentando desafíos en términos de ganar participación de mercado.</p>
<p>Rivalidad entre competidores existentes y competencia en el mercado.</p>	<p>En el mercado local el costo de los geles deportivos no supera los cinco dólares por unidad individual. La mayoría de las compras se realizan en paquetes que contienen entre 4 y 30 unidades. Entre las marcas bien establecidas en el Ecuador se encuentran</p>

- **Gu Gel.** Geles importados, los cuales se pueden obtener desde Amazon, vienen en sabores frutales de mora, mandarina, sandía, vainilla y sin sabor. Tiene presentaciones para su venta en cajas de 24 unidades a un precio de USD 35,49 (Amazon, 2023).
- **Science in Sport Go Isotonic Energy Gel – Sis.** El primer gel isotónico en el Mercado mundial diseñado para tomar sin agua cuya absorción y digestión es sumamente fácil, aporta carbohidratos sin generar hinchazón. Sus sabores son: manzana, grosella negra, naranja, tropical y limón. Su precio unitario es USD 2,95. (Science in Sport Go Isotonic Energy Gel, 2023).
- **NeverSecond C30+ Energy Gel.** Este gel tiene la particularidad de tener como uno de sus principales componentes a la cafeína por lo que su sabor es espresso, tiene un valor unitario de USD 4,20. (Tatoo, 2023).
- **Going Gel.** Going es una empresa colombiana que ofrece productos para la nutrición deportiva. Los geles se venden en cajas de 12 y 24 unidades, entre sus sabores se mencionan café, guayaba, fresa, banano y granada. Precio estimado unitario USD 2. (Going, 2023).
- **Boom Energy Gel.** Gel energético que ayuda a potenciar el rendimiento del cuerpo, se presenta en varias combinaciones de sabores frutales: kiwi, fresa, manzana, banano, naranja, frambuesa, uva,

	<p>entre otros. La caja de 24 unidades tiene un precio de USD 39,60. (Amazon, 2023).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hammer Gel. Estos geles tienen un concentrado de carbohidratos complejos para ser consumidos en tipos de entrenamientos intensos y competencias, su precio unitario es USD 2,50 con sabores a vainilla, tropical, manzana, espresso y arándano (Mega Bike Store, 2023).
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Análisis de factores del microentorno que poseen un impacto directo en el plan de negocios. Elaborado por: autores del plan de negocios.

Tabla 10

5 fuerzas de Porter del mercado de chileno

5 fuerzas de Porter del mercado chileno	
<p>Poder de negociación de los clientes</p>	<p>Los datos revelan que el 40% de la población chilena incorpora suplementos deportivos a su rutina diaria. Esta tendencia al alza en el consumo de suplementos se puede atribuir a la búsqueda continua de un mayor rendimiento y resistencia en las actividades físicas y deportivas. Como resultado, el mercado de suplementos deportivos ha crecido significativamente y ha permitido a los consumidores tomar decisiones informadas basadas en factores como la asequibilidad, la textura, el sabor y la calidad general (Alianza Latinoamericana de Nutrición Responsable, 2022).</p> <p>Respecto a este proyecto, es importante destacar que el poder de negociación de los clientes pasará por dos fases diferenciadas. Al principio será formidable debido a la intensa competencia en el mercado. Posteriormente,</p>

	<p>una vez que los clientes hayan alcanzado un nivel de distinción y reconocimiento frente a sus competidores, su poder de negociación disminuirá.</p>
<p>Poder de negociación de los proveedores</p>	<p>Al ser el país importador, los proveedores no se enfocan en la materia prima que pueden llegar a ofrecer, sino en aquellos proveedores de servicios logísticos. Según el último registro, el número de empresas logísticas es 86.932. Este número de empresas representa, aproximadamente, al 6% del total de empresas que existen en Chile (Barómetro de la Logística de Comercio Exterior, 2023).</p> <p>Este número permite llegar a indicar que el poder de negociación de los proveedores de servicios logísticos en Chile es bajo, debido a la cantidad de empresas que ofertantes.</p>
<p>Amenaza de productos sustitutos</p>	<p>Dentro del mercado chileno existe una gama de productos sustitutos que pueden consumirse como alternativas a los geles proteicos. Estos sustitutos incluyen el chocho o la soya en su estado natural o tradicional, desprovistos de cualquier valor añadido. Adicionalmente, existen productos químico-farmacéuticos disponibles que afirman ofrecer los mismos beneficios que los geles proteicos, como energizantes y proteínas hidrolizadas (Salinas, 2020). El objetivo de este sector de la industria es atender a los clientes que buscan una opción natural que respalde una alimentación saludable y mejore los niveles de energía durante la actividad física, priorizando al mismo tiempo la comodidad, la seguridad y la confiabilidad. Como</p>

	<p>resultado, la amenaza que representan los productos sustitutos en este mercado es relativamente significativa.</p>
<p>Amenaza de nuevos competidores</p>	<p>En Chile el mercado de nutrición deportiva, vitaminas, suplementos dietarios y control de peso desde el 2017 ha incrementado y por ende su aumento en el ingreso de nuevos competidores. Se debe tener en cuenta que existen políticas destinadas al fomento de un estilo de vida saludable, además del aumento en la cantidad de solteros (considerados uno de los grupos que más consumen este tipo de productos) pueden influir en el crecimiento de este mercado. (Bérmudez, 2023).</p> <p>Por lo tanto, se considera que la amenaza de nuevos competidores en el mercado de suplementos deportivos en Chile es alta.</p>
<p>Rivalidad entre competidores existentes y competencia en el mercado.</p>	<p>En Chile, el sector de suplementos nutricionales ha experimentado un crecimiento sustancial, particularmente en la elaboración de productos derivados de especies vegetales nativas y/o ancestrales. Durante las últimas décadas, numerosas empresas han dedicado sus esfuerzos a investigar, fabricar y promover productos naturales en el país. Como resultado, su gama de productos alimentarios se ha ampliado para incluir otros sectores como el de la cosmética y la estética. Los principales competidores en el sector son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RunStore: empresa de venta general de suplementos deportivos. El gel para correr energético ofertado es una mezcla que consiste en agua y carbohidratos que forman un producto con textura de gel.

	<ul style="list-style-type: none"> • Puro deporte: Su propuesta de valor se enfoca en ofertar los mejores geles deportivos para potenciar el rendimiento en carreras y entrenamientos. • OutSupply: Empresa enfocada en realizar la venta al por mayor de suplementos deportivos, entre ellos, geles proteicos y energéticos. • Chile Bikes: Empresa enfocada en el mercado de bicicletas pero que también oferta geles proteicos como suplementos para el deporte de ciclismo. Presenta sabores como el limón, frutilla y frutos rojos. <p>Inicialmente, la fuerza de los vendedores en el mercado objetivo puede percibirse como alta. Sin embargo, al evaluar su cartera de productos, se hace evidente que ninguno de ellos proporciona geles a base de chochoy soya, lo que le da a nuestro producto una ventaja significativa. En consecuencia, su fuerza disminuye una vez que se logra una mayor conciencia.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Análisis de factores del microentorno que poseen un impacto directo en el plan de negocios. Elaborado por: autores del plan de negocios.

Al examinar los datos recopilados tanto sobre el macro-ambiente como el micro-ambiente del mercado, obtenemos una comprensión más completa del mercado de suplementos, particularmente en relación con los geles deportivos. Este análisis abarca la competencia, la dinámica del mercado, la funcionalidad, el comportamiento del consumidor y las tendencias de la demanda. Como resultado, se ha desarrollado una matriz FODA para el plan de negocios, que describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del producto tanto del mercado ecuatoriano como del chileno:

Tabla 11

Análisis FODA del mercado de Ecuador

Ecuador	
Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia de productos similares y sustitutos, especialmente provenientes de las importaciones • Inestabilidad política • Recesión económica • Falta de conocimientos sobre los beneficios y uso adecuado de los suplementos deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de origen vegetal • Materia prima orgánica • Materia prima endémica de los valles andinos • Costos bajos de producción • Alianzas claves con intermediarios.
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de la inversión a largo plazo • Estrategias repetitivas de posicionamiento en el mercado quiteño. • Experiencia del personal de ventas intermedia. • Falta de personal en planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado de alimentos saludables. • Crecimiento de la demanda • Crecimiento del comercio electrónico • Tendencia de los consumidores por productos saludables que no les tome tanto tiempo de preparar. • Necesidad por consumir productos que ayuden al rendimiento y recuperación en fase de entreno y post entreno que sean orgánicos

Nota. Análisis de factores internos y externos del mercado ecuatoriano que poseen un impacto directo en el plan de negocios. Elaborado por: autores del plan de negocios.

Tabla 12

Análisis FODA del mercado de Chile

Chile	
Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada constante de nuevos competidores al mercado. • Lento posicionamiento del producto en la población chilena. • Políticas de calidad exigentes para la entrada de productos al mercado chileno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de origen vegetal • Materia prima orgánica • Materia prima endémica de los valles andinos • Costos bajos de producción
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia limitada en procesos de exportación. • Desconocimiento de intermediarios (supermercados y tiendas de suplementos) claves en el mercado chileno. • Estrategia de internacionalización aún en desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado chileno de suplemento no oferta geles proteicos a base de chocho y soya. • Existe una amplia gama de proveedores de servicios logísticos. • Crecimiento del comercio electrónico. • Estabilidad política y económica.

Nota. Análisis de factores internos y externos del mercado chileno que poseen un impacto directo en el plan de negocios. Elaborado por: autores del plan de negocios.

4. Validación de Factibilidad – Viabilidad - Deseabilidad

Para acotar aún más el mercado objetivo, es fundamental comprender los comportamientos de ejercicio físico observados en la población. Un informe del Telégrafo indica que el 14,6% de los hombres de entre 18 y 59 años dedican 150 minutos semanales a actividades físicas en la ciudad de Quito. De manera similar, el 7,5% de las mujeres del mismo grupo de edad realizan actividades físicas durante la misma duración.

Según los datos proporcionados, se prevé que aproximadamente el 44% de la población total, es decir, 2.781.641¹ personas, practique diversas formas de actividad física o deportes. Como resultado, esto indica un tamaño de mercado potencial de 819.665 personas. La cultura del ejercicio en Ecuador actualmente es limitada, como se destaca en el análisis PESTEL. Sin embargo, con la creciente importancia del movimiento de fitness y bienestar, se estima que el grupo demográfico objetivo se ampliará en los próximos años.

Para confirmar la viabilidad del mercado objetivo del producto, se realizó una encuesta entre una muestra de 384 personas, arrojando los siguientes hallazgos.

- **Interés por consumir un gel proteico a base de chocho y soya:** el 57% de la muestra indicó estar muy interesado, el 31% presentó un interés medio, y el 12% un bajo interés.
- **Relación calidad/precio:** Para el 67% de la muestra este tipo de gel debería tener un costo de \$2,5 si se consideran factores de calidad/precio, mientras que, para el 23% su costo debe ser de \$3 y para un 10% el costo debe ser menor a los \$2.
- **Dudas principales sobre el producto:** El 44% de la muestra indicó que su duda principal sería su contenido nutricional y proteico, el 31% estableció que tenía dudas sobre sus efectos energéticos y el 25% dio a conocer que tenía dudas sobre si el sabor sería adecuado.
- **Razón principal por la que consumiría el producto:** Para el 62% el aporte de energía sería su principal razón, el 29% indicó que evitar el cansancio post entrenamiento es lo que esperan llegar a obtener al ingerir el producto y el 9% indicó que esperan una mayor ingesta proteica.

¹ Población total de Quito según estimaciones del INEC.

- **Lugar en el que preferiría adquirir el producto:** el 57% de la muestra indicó que prefiere realizar la compra del producto en un supermercado, el 31% indicó que, en una tienda de suplementos deportivos, y el 12% estableció que le gustaría encontrar a la venta estos productos en su gym habitual.

Los resultados obtenidos han arrojado conocimientos importantes sobre la validación del producto dentro del segmento de mercado elegido. En primer lugar, la mayoría de la población encuentra muy atractivo el gel proteico con chocho y soya. Además, se ha determinado que el precio ideal para el producto, en términos de calidad y asequibilidad, es 2,5 dólares. Además, se debe considerar exhibir de manera destacada los componentes nutricionales en el empaque del producto y organizar ferias o eventos para mostrar sus efectos energizantes en la ciudad de Quito y en Chile, específicamente en Santiago de Chile. Por último, se ha observado que los supermercados y las tiendas de deportes son los lugares privilegiados para la compra de geles proteicos.

Al culminar con la validación del mercado y conociendo cada una de las perspectivas del mercado objetivo, se presenta a continuación el encaje de la propuesta de valor con el perfil del cliente:

Tabla 13

Modelo de encaje de la propuesta de valor con el perfil del cliente

Segmento de clientes	Producto
<p>Características y trabajos por terminar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor energía durante actividad deportiva • Aumentar el contenido proteico de la dieta • Alcanzar una mayor duración de entrenamiento • Fortalecimiento de huesos, músculos y piel 	<p>Alternativas:</p> <p>Gel proteico de chocho y soya</p>

<p>Problemas y necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca energía al realizar actividades físicas. • Limitado bienestar muscular y de la piel. • Necesidad alta de ingesta de alimentos con mayor nivel proteico. • Adquirir productos con una excelente calidad/precio del producto. • Preocupación por picos de glucosa muy altos por el consumo de suplementos deportivos. 	<p>Características clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sirve como una valiosa fuente de energía para las personas que practican deportes y actividades físicas. En segundo lugar, se elabora utilizando una combinación de chocho y soya, lo que garantiza un producto que es a la vez nutritivo • Su textura de fácil digestión facilita una óptima absorción de nutrientes por parte del organismo. • Posee un precio asequible • Su sabor y aroma son nada menos que exquisitos.
<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supermercados • Tiendas deportivas • Gym • Comercio electrónico 	<p>Valor para el canal:</p> <p>Con alianzas con supermercados, tiendas deportivas y comercio electrónico, se espera que el producto llegue a más consumidores y que crezcan las ventas de este.</p>
<p>Experiencia de uso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de descanso post entrenamiento más corto • Mejores resultados en la actividad deportiva • Mejora en el nivel de fuerza durante actividad deportiva • Mayor bienestar muscular y de la piel. 	<p>Métricas clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de clics en publicidad • Número de registro en formularios (landing page) • Número de visitas en redes sociales • Tasa de apertura de correo electrónico • Tasa de clics en correo electrónico

	<ul style="list-style-type: none"> • Número de descargas de catálogo digital • Valor promedio de venta • Cuota de mercado • Tasa de retención de compra • Tasa de apertura de email posterior a la compra
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Demuestra la relación directa de las necesidades de los clientes con los beneficios del producto. Elaborado por: autores del plan de negocios.

A continuación, se presenta el prototipo 2.0 mejorado del producto a ofertar:

Figura 3

Empaque del prototipo final



Elaborado por: autores del plan de negocios

Tal como se observa, el empaque del producto posee colores llamativos y su nombre “SOY PROTCHO”. Del mismo modo, su diseño está pensado en la comodidad del cliente al ingerirlo, ya que, este tipo de empaque permite su consumo directo y de igual manera permite

que el consumidor pueda ubicarlo en otro contenedor de su preferencia o ingerirlo por medio de cucharadas.

Del mismo modo, el empaque del producto posee su etiqueta nutricional, la cual se enfoca en cumplir con la normativa vigente y en comunicar los atributos del gel proteico que permiten posicionarse en el mercado objetivo. También se cuenta con el semáforo nutricional, con la finalidad de que el comprador logre observar el nivel de azúcar, grasa y sal que posee el producto:

Tabla 14

Información nutricional

Información nutricional	
Tamaño de la porción	1 (90 g)
Porciones por envase	1
Cantidad por porción	
Energía 460 KJ (110 Kcal)	
% valor diario*	
Grasa total 3 g	5%
Ácidos grasos saturados 1 g	5%
Colesterol 0 mg	0%
Sodio 13 mg	1%
Carbohidratos totales 8 g	3%
Azúcares 5 g	
Proteína 9 g	18%
* Valores diarios porcentuales, son basados en una dieta de 2 000 calorías	



Elaborado por: autores del plan de negocios

Después de presentar y definir el prototipo mejorado en la Figura 3, se realizó una encuesta posterior con la población objetivo. Los resultados revelaron que el 56,7% de los

participantes encontraron el diseño del producto visualmente llamativo e intrigante. Además, un impresionante 95,5% de los encuestados expresaron su voluntad de comprar un gel de proteínas que proporcione información nutricional detallada en su envase. Además, el 82,1% afirmó que recomendaría el producto por el diseño de su empaque. Al preguntar sobre el impacto de nuestra propuesta en la experiencia deportiva, un rotundo 95,5% afirmó que tenía potencial. Finalmente, como parte de la evaluación de deseabilidad, el 65,7% de los encuestados notó la escasez de geles proteicos que ofrezcan a la vez un delicioso sabor y ricas características nutricionales.

Para validar el Producto Mínimo Viable (PMV) se convocó a un grupo focal conformado por 30 deportistas quiteños. Durante la sesión se presentó el producto junto con sus beneficios y características clave. Los comentarios de los participantes fueron: el 80% estuvo de acuerdo en que el producto sería una valiosa fuente de energía para las personas que practican deportes y actividades físicas. Además, el 65% encontró que la combinación de altramuza y soja era intrigante y nutritiva. Casi todos los participantes (99%) enfatizaron la importancia de una textura de fácil absorción para garantizar una absorción óptima de nutrientes por parte del cuerpo. En cuanto a los precios, el 98% de los participantes expresaron la necesidad de asequibilidad, teniendo en cuenta los precios de productos similares ya disponibles en el mercado.

Del mismo modo, con el objetivo de establecer las propiedades esenciales que debía poseer el producto se consultó con la nutricionista Geovanna Bravo, quien indicó lo siguiente:

“el gel proteico al tener como base la soja se considera una importante fuente de proteína que lo hace un producto atractivo al mercado, que, al ingerirlo el cliente llega a cubrir parte de su requerimiento proteico diario, lo que le permite obtener mayor energía durante entrenamientos fuertes como, por ejemplo: escalar montañas”.

Sobre el chocho la nutricionista Geovanna Bravo indicó: “al ser un alimento que posee un 40% de proteína, al combinarlo con la soja provoca que el producto tenga un mayor porcentaje proteico, haciéndolo mucho más atractivo en el mercado”.

Cada porción contiene 9 gramos de proteína, en comparación con otros productos equivale a consumir:

Tabla 15

Comparativa gramos de proteínas

Producto	Unidad	Gramos	Proteína	Proteína total
Huevo Jumbo	1	63	8,2	8,2
Plátano de seda	4,5	130	2	9
Nuez nogal	1	100	9	9
Pechuga	3/7	100	21	9,0

Elaborado por: autores del plan de negocios

Huevo jumbo, según lo indicado por el departamento de agricultura de Estados Unidos según el tamaño es clasificado en pequeño, mediano, grande, extragrande y jumbo, este último contiene 8,2 gramos de proteína (Gallina Ponedora, 2019).

Plátano de seda: Según lo indicado por Fita Ecuador (2015) 1 unidad (130 g) de Plátano de Seda contiene 96 kcal, 0.4 g Grasas, 27.3 g Carbohidratos y 2.0 g Proteínas

Nuez nogal: conforme a la tabla nutricional por La cestería (2022) cada 100 gramos de nuez contienen 9 gramos de proteína brindando numerosos beneficios para la salud contrarrestando enfermedades cardiovasculares.

Pechuga de pollo: de acuerdo con lo publicado por La verdad noticias (2021) una pechuga de pollo de 100 gramos contiene 21gramos de proteína.

La estrategia de Landing Page, que se describe a continuación, abarca el desarrollo del PMV y enfatiza los procesos de marketing basados en e-commerce. Esta estrategia implica la creación de una página web que proporcione información esencial del producto y facilite la comunicación directa con el público objetivo, todo ello considerando parámetros específicos para su implementación.

Se creará una landing page sencilla donde se podrá encontrar:

- Misión y visión de la empresa
- Objetivos del producto
- Reseñas del producto
- Videos promocionales
- Enlaces a las redes sociales de la empresa y datos de contacto.
- Información sobre plazas de distribución del producto
- Soporte técnico y recepción de comentarios y sugerencias.

La función de esta página web es principalmente proporcionar un medio donde los clientes puedan obtener información de contacto en caso de estar interesados en el producto.

Es preciso indicar que, el modelo de monetización para el gel proteico para deportistas a base de chocho y soja se basa en los componentes presentados en la siguiente tabla:

Tabla 16. *Modelo de monetización*

Componente	Estrategia
Distribución en Tiendas Especializadas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer acuerdos con supermercados, tiendas de nutrición deportiva, tiendas de alimentos saludables y tiendas de deportes. • Proporcionar capacitación y material de marketing para ayudar a promocionar el producto
Asociaciones con Gimnasios y Entrenadores Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el gel proteico a gimnasios y entrenadores personales para que los recomienden a sus clientes. • Proporcionar descuentos especiales a estos profesionales para incentivar la promoción.

<p>Eventos Deportivos y Competiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vender el gel proteico en stands en eventos deportivos y competiciones. • Crear paquetes especiales para eventos y ofrecer descuentos a los participantes.
<p>Colaboraciones con Atletas e Influencers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con atletas y figuras influyentes en el mundo del deporte y la nutrición. • Utilizar las plataformas digitales de los influencers para promocionar los geles proteicos a su audiencia.
<p>Alianzas con Equipos y Clubes Deportivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer acuerdos con equipos deportivos locales o clubes de entrenamiento. • Ofrecer precios especiales para compras a granel y promocionar el producto entre los miembros.
<p>Expansión Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir las ventas a nivel internacional y considerar la exportación a otros países.

Elaborado por: autores del plan de negocios

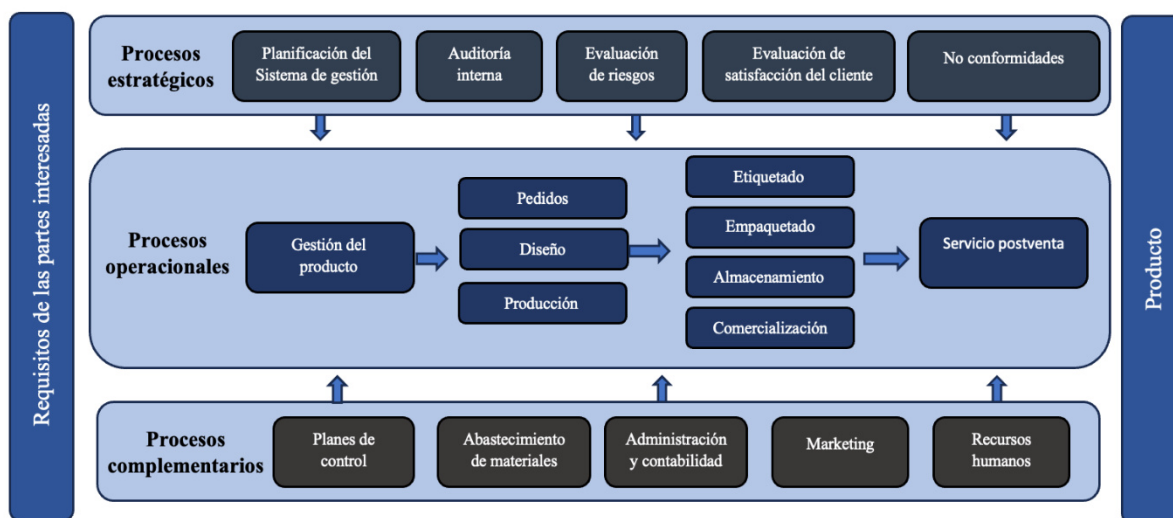
5. Estudio técnico y modelo de gestión organizacional

El centro de producción y distribución de gel proteico tiene como ubicación la zona norte de Quito, específicamente en la parroquia Carcelén. Esta zona es conocida por albergar varias fábricas que producen una amplia gama de productos, lo que la convierte en un próspero centro comercial. Además, la parroquia cuenta con numerosos gimnasios, parques y campos deportivos, lo que nos brinda una proximidad conveniente a nuestro público objetivo.

Después de determinar el sitio de producción y distribución, el siguiente paso consiste en delinear los diversos procesos llevados a cabo dentro de la empresa, que se pueden visualizar mediante la utilización de un mapa de procesos:

Figura 4

Mapa de procesos



Elaborado por: autores del plan de negocios

La directiva de la empresa establece objetivos y políticas que orientan los procesos estratégicos, creando en última instancia valor para los accionistas. Para lograr estos objetivos, la empresa ha desarrollado procesos de planificación estratégica, gestión de calidad, control y organización. Estos procesos son cruciales para lograr los objetivos establecidos.

La dirección general, como puesto de mayor rango en la estructura organizativa, tiene la responsabilidad de supervisar este conjunto de procesos. El objetivo del proceso de planificación estratégica es establecer los objetivos y políticas principales que rigen la empresa, mientras que

el proceso de gestión de la calidad busca la mejora continua en la ejecución de las actividades relacionadas con la producción. Por último, el proceso de control y organización está orientado a la consecución de los objetivos e indicadores marcados en la fase de planificación estratégica.

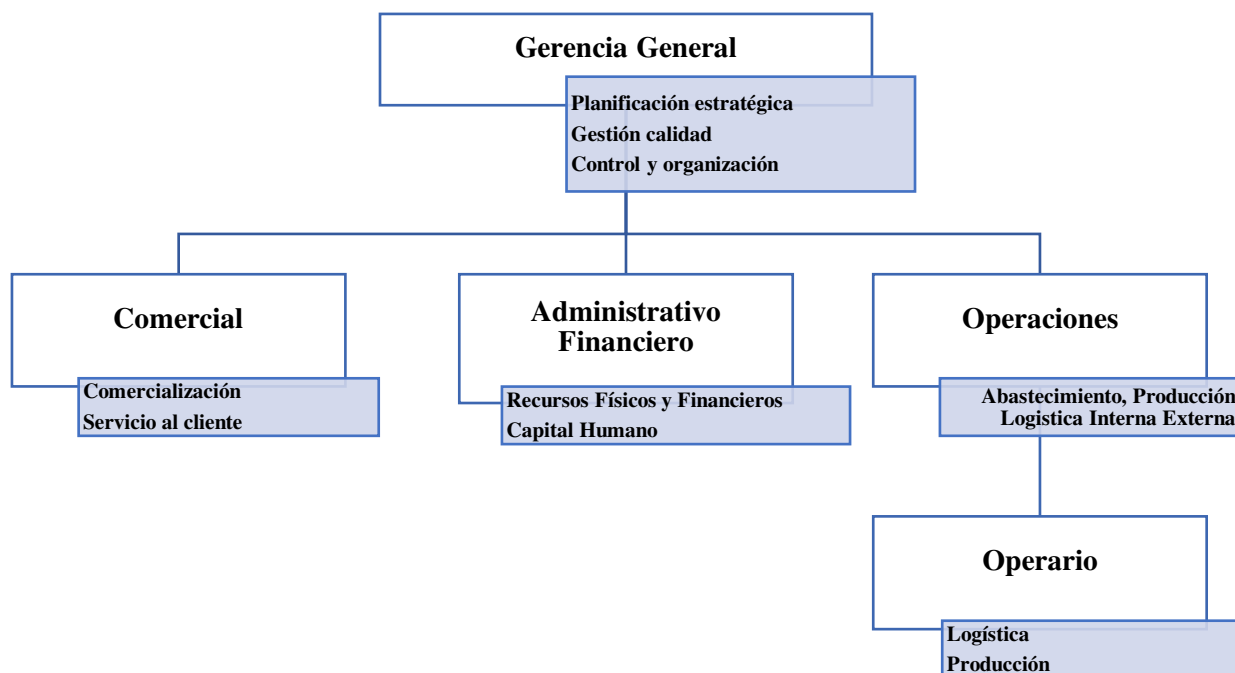
El foco central está en los procesos operativos, engloban todo el proceso de producción, desde la obtención de materias primas hasta la administración de la logística externa.

Los responsables de supervisar y asegurar el cumplimiento de estos procesos son el Coordinador de Operaciones y el Coordinador de Negocios Internacionales.

El acompañamiento de los procesos estratégicos y claves se ve facilitado por los procesos complementarios, ya que proporcionan los recursos y capacidades esenciales para la producción de geles proteicos. Estos procesos se categorizan en tres grupos, que corresponden a la gestión del talento humano, los recursos financieros y los recursos físicos. El Coordinador Administrativo y Financiero ocupa el cargo de liderazgo de estos procesos, colaborando estrechamente con la asistencia administrativa y la Dirección General.

Al haber descrito los procesos operacionales que se llevaran a cabo en el presente plan de negocios es preciso presentar la estructura organizacional que una empresa encargada de la elaboración de geles proteicos debe poseer:

Figura 5
Organigrama



Elaborado por: autores del plan de negocios

El organigrama designa a la dirección general como principal órgano de administración de la empresa, asumiendo este cargo el accionista mayoritario. Las responsabilidades de este rol están determinadas por la descripción del proceso estratégico. El segundo nivel está formado por coordinadores de área, específicamente de negocios, administración, finanzas y operaciones internacionales. El coordinador administrativo y financiero supervisa los procesos de apoyo, mientras que la coordinación de negocios y operaciones internacionales se centra en los procesos clave. Por último, el tercer nivel está formado por los operadores de producción, cuyo papel es integral en los procesos clave. En lo que respecta al diseño de competencias generales y específicas para cada cargo, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 17

Competencias generales y específicas de cada cargo

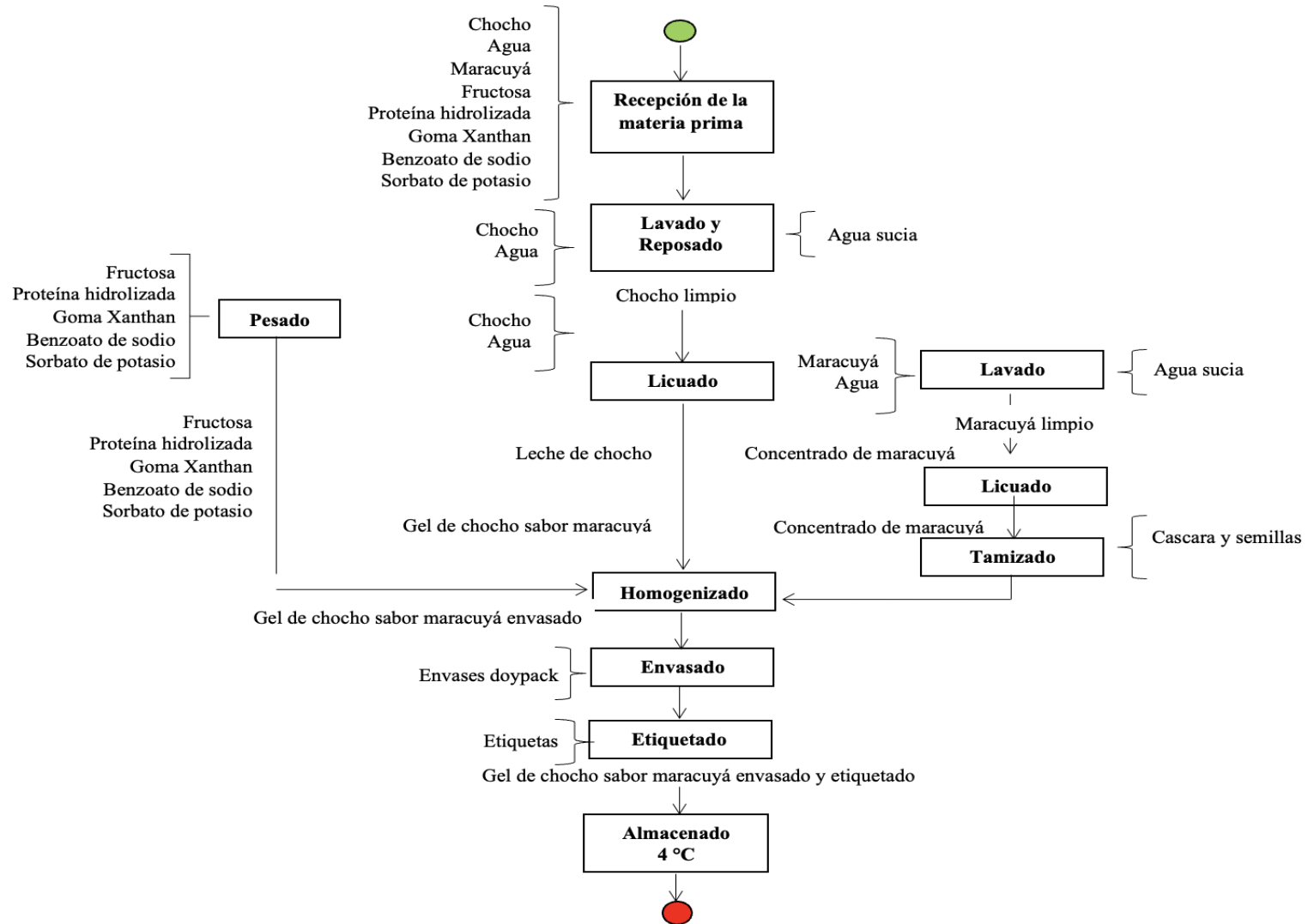
Cargo	Competencias específicas	Competencias generales
Gerencia General	Capacidad analítica Liderazgo Gestión del cambio Ética empresarial	Resolución de conflictos Negociación Toma de decisiones Comunicación efectiva
Coordinador Comercial	Orientación a resultados Desarrollo de negocios Gestión de cuentas claves Atención al cliente	Comunicación oral y escrita Negociación Gestión del tiempo Innovación y creatividad
Coordinador Administrativo Financiero	Análisis de data Habilidad numérica Trabajo autónomo Dinamismo	Trabajo en equipo Orientación de servicio Resolución de problemas
Coordinador Operaciones	Análisis de la información Flexibilidad y adaptabilidad Toma de decisiones Gestión del tiempo	Orientación a resultados Comunicación asertiva Planificación y operación
Operarios	Conocimiento técnico Habilidad manual Capacidad para seguir instrucciones Trabajo en equipo	Resolución de problemas Adaptabilidad Orientación al servicio Capacidad física

Elaborado por: autores del plan de negocios

El diseño del proceso productivo o de servicio considera el siguiente procedimiento:

Figura

Diseño del proceso productivo o de servicio



Después de una cuidadosa consideración, se ha tomado la decisión de constituir la empresa utilizando una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, ya que esta formación jurídica ofrece varios beneficios ventajosos.

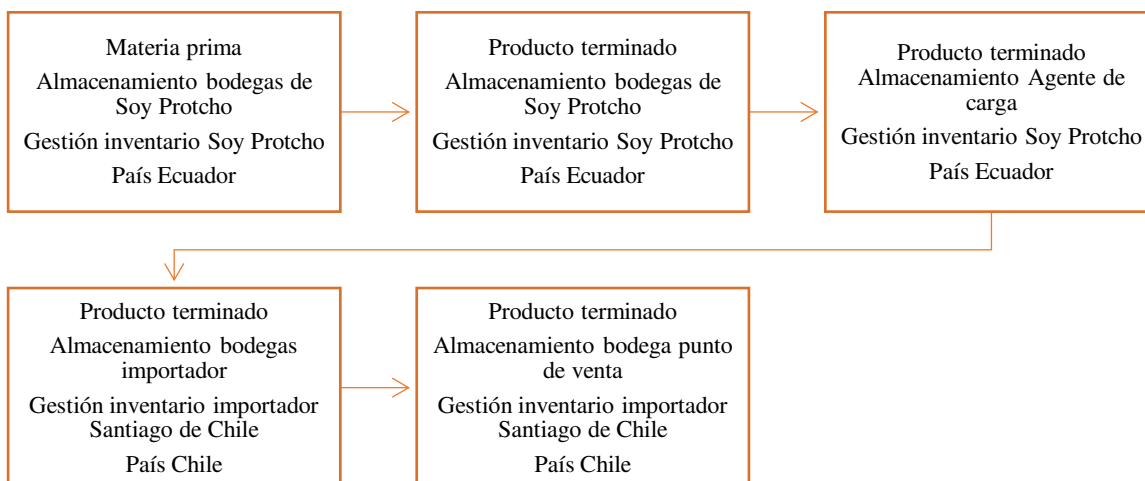
- No es necesario incurrir en gastos por documentos notariados, ya que no requieren escritura pública.
- Reducción de gastos administrativos.
- Un solo individuo tiene la capacidad de constituirlo, y no existe restricción en el número de accionistas que pueden participar.
- El proceso de registro requiere un tiempo más corto.
- No hay necesidad de una cantidad mínima de capital.

Luego de presentar el proceso de creación del producto se especifica la estrategia de internalización a seguir. En el tercer año se pretende enviar el gel proteico a Santiago de Chile, puesto que, se ha observado que en la ciudad cada año aumenta la población que realiza actividades físicas. Un punto favorecedor en este modelo es el hecho de que a Chile reconocen también al chocho como una legumbre con alto contenido proteico, lo que permite que los consumidores sean de los ingredientes que conforman el gel proteico. Del mismo modo, el etiquetado de Chile en sus productos también emplea el método de "semáforo nutricional".

El almacenamiento y gestión de inventarios desde su fase de materia prima hasta el punto de venta es la siguiente:

Figura 7

Almacenamiento y gestión de inventarios



Elaborado por: autores del plan de negocios

Es importante considerar que el gel proteico es un producto perecible con fecha de consumo limitado, por lo que debe almacenarse y transportarse en el menor tiempo posible y bajo parámetros de refrigeración apropiados para que no pierda su frescura y sabor.

La gestión de trámites aduaneros y el cumplimiento de las regulaciones del comercio internacional se cumplirán de acuerdo con el siguiente esquema:

- Certificado de origen es responsabilidad de Soy Protcho
- Cumplimiento de normativas arancelarias y no arancelarias y regulaciones de Chile es responsabilidad de Soy Protcho.
- Documentos necesarios para la exportación es responsabilidad de la agencia de carga internacional.
- Proceso documental de exportaciones es gestión de la agencia de carga internacional.
- Proceso documental de importación es gestión del importador en Chile.

De acuerdo con el esquema de transporte y almacenamiento se establecen los tiempos de entrega del producto:

1. Almacenamiento de producto terminado en la agencia de carga internacional: tiempo máximo 2 días.
2. Almacenamiento de producto terminado en el transporte vía área: tiempo máximo 1 día.
3. Almacenamiento de producto terminado en el puerto de destino en las bodegas del importador: tiempo máximo 5 días.
4. Almacenamiento de producto terminado en las bodegas del punto de venta: tiempo máximo 5 días.

Como se detalló en el mapa de procesos y en la estructura organizacional la gestión de servicio al cliente y posventa es responsabilidad del Coordinador de Negocios Internacionales, ya que mantiene contacto directo con los importadores en Chile. Para cumplir con este propósito se utilizarán medios digitales como el uso de videollamadas, chats de redes sociales y correo electrónico.

La sostenibilidad y responsabilidad social en la empresa se apegan al uso de materia prima adquirida directamente a los productores, con el fin de minimizar la intervención de intermediarios; de esta manera se trabajará con los agricultores de las provincias de la Sierra Central, ofreciéndoles un pago justo por el chocho.

En lo que respecta al tema ambiental, la empresa ha decidido utilizar envase con producto reciclable de esta manera se reduce el impacto negativo de productos o residuos plásticos. Adicionalmente, en la planta de producción se pretende instalar sistemas de recolección de desechos y materiales con el fin de reciclarlos, para su apropiado uso en otras actividades de producción o como alimento para ganado porcino.

Es importante señalar que la empresa no actúa como intermediario, ya que es el principal fabricante de un producto distintivo conocido por sus sabores únicos, como la mezcla de chocho y soja. Este enfoque establece una posición sólida en el mercado como fabricantes que utilizan varias compañías comerciales como supermercado y negocios como gimnasios para distribuir el producto, siendo esta los intermediarios, entre la empresa y el cliente final.

La empresa también se compromete a evitar el uso de ingredientes de origen animal en el producto. Al tomar esta decisión, no solo se responde a las preocupaciones éticas sobre el maltrato de los animales, sino que también se promueve un estilo de vida más ético y respetuoso con el medio ambiente. Al optar por ingredientes de origen vegetal, no solo se ofrecen alternativas más saludables a los consumidores, sino que también se reduce la huella ambiental del producto.

Por último, se precisa señalar que se realizará un apalancamiento futuro en un banco argentino al ser más económico, debido al cambio de moneda. Por medio de este apalancamiento al utilizar fondos de un tercero, se puede ampliar nuestra inversión más allá de nuestros recursos disponibles. Los inversores emplean esta técnica para maximizar las ganancias potenciales, aunque con un aumento proporcional en el riesgo de pérdidas.

Diseño del Proceso de Internacionalización

Para empezar el proceso legal de internacionalización, es necesario tener los trámites aduaneros que ayudan a regularizar el comercio entre Ecuador y Chile. Se debe identificar las regulaciones, normas y certificaciones para alimentos y como primer paso se debe obtener el certificado de origen emitido por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), para cumplir con este propósito se deben ejecutar los siguientes pasos:

1. Registro del exportador en el MPCEIP

2. Soporte documental que incluye:

Factura comercial: documento que detalla la venta de los productos a ser exportados.

Lista de empaque: detalle de los productos y su cantidad en cada paquete.

Documentos de transporte: en este caso aplica a transporte aéreo.

3. Solicitud de certificado de origen

4. Las autoridades designadas por el MPCEIP verifican y aprueban la emisión del certificado de origen.
5. El MPCEIP emite el certificado de origen que acompaña a la carga a exportar, este documento debe ser entregado en el puerto de destino.

Para que el gel proteico tenga la adaptación del producto al mercado de Chile, debe cumplir con lo siguiente:

Cumplir con las regulaciones, los artículos envasados deben estar claramente etiquetados para indicar su calidad y composición, así como información del peso del contenido. Al importarse a Chile, los alimentos envasados o enlatados deben contar con etiquetas en español, que proporcionen información completa sobre los ingredientes, fechas de elaboración y expiración, así como el nombre del productor, envasador o distribuidor, y del importador. Es importante tener en cuenta que pueden aplicarse requisitos reglamentarios específicos a diferentes tipos de alimentos, además, todos los tamaños y pesos del contenido deben convertirse al sistema métrico.

El control y supervisión de los alimentos en Chile se rige por el Reglamento Sanitario de los Alimentos (Decreto Supremo N.º 977/96 del Ministerio de Salud). Este reglamento garantiza que los pesticidas o cualquier otra sustancia nociva no estén presentes en los alimentos, ya que suponen un riesgo potencial para la salud. Se aplica a todas las etapas de la producción, procesamiento, transformación, envasado y almacenamiento de alimentos.

Aparte de dicha normativa, el producto se rige a lo estipulado Decreto Supremo N.º 106/97, Decreto Supremo N.º 297/92 del Ministerio de Economía y la Resolución 1212/98 del Ministerio de Salud y la Resolución 1844/98 del ministerio de Salud.

En cuanto a la forma de internacionalización, la estrategia de expansión es la exportación directa que permite llegar con el gel proteico hasta el mercado chileno, controlando los procesos de producción y comercialización hasta el puerto de destino, las razones para escoger este tipo de exportación son:

1. Relación directa con el cliente: la empresa Soy Protcho maneja la interacción con el cliente en Chile, que en este caso corresponde a los importadores de alimentos que se encargan de distribuir el producto en el mercado de destino: Santiago de Chile.
2. Responsabilidad y autonomía: esta estrategia tiene mayor responsabilidad en el proceso de producción, lo que permite manejar mayor autonomía en el desarrollo del producto según la necesidad del consumidor.
3. Mayor margen de beneficio: al no existir intermediarios en el proceso de producción se minimiza el pago de recursos a terceros, lo que incide directamente en menor capital de trabajo inicial.
4. Minimizar el riesgo comercial: la distribución en Santiago de Chile corre a riesgo de los importadores, entregando el conocimiento de mercado a una empresa que lo conoce en base a sus necesidades y comportamiento del consumidor.
5. Inversión en recursos: la exportación directa requiere una mayor inversión en infraestructura que sustente el proceso de producción, que en este caso será financiado en partes iguales por el capital propio de los accionistas y financiamiento bancario.

También se da a conocer el detalle de los proveedores para el proceso de producción, que son los siguientes:

Materia prima: la principal materia prima es el chocho, una leguminosa andina que se siembra y cosecha en pequeñas unidades productivas menores a 5 hectáreas en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo. La información del Ministerio de Agricultura y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos indica que existen 4.271 hectáreas de chocho sembradas.

Insumos y materiales: la empresa proveedora de envases es Navca S.A. que se encuentra en el norte de la ciudad de Quito. Los proveedores de los otros ingredientes para la elaboración del gel proteico son Vector y Descalzi que se encuentran en la ciudad de Quito.

La partida arancelaria se emplea para categorizar los productos con el fin de determinar los aranceles y gravámenes aplicables. En este caso, se aplicará la partida arancelaria 2106, y la subpartida 2106.10.19.00, que se refiere a los concentrados de proteínas texturadas no especificadas en otros lugares. Con esta partida arancelara se logra tener un arancel advalorem 0% tanto para Ecuador como en Chile, según lo estipulado en el Acuerdo de Integración Comercial entre Ecuador y Chile (ACE)

Documentos aduaneros de exportación: Certificado de origen, factura comercial y packing list

Incoterm: El incoterm utilizado para llevar el gel proteico bebible de chocho y soya desde Quito hasta Santiago de Chile será EXW o Ex Works. La gestión logística se centraría principalmente en preparar la mercancía para su recolección por parte del comprador chileno en las instalaciones de la planta. La responsabilidad del vendedor bajo este incoterm sería: Preparación de mercadería, se asegurará que el producto este completamente preparado y empaquetado según los requisitos del comprador y listo para su recolección; Documentación

aduanera, toda la documentación aduanera será proporcionada para el despacho de exportación; Comunicación con el comprador, se contactara con el proveedor para coordinar detalles de la recolección de la mercancía, esto incluye fecha y hora; Entrega de mercancía, se hace la entrega al transportista designado por el comprador, a partir de este punto la mercancía y costos asociados con el transporte son responsabilidad del comprador chileno.

Al ofrecer la modalidad EXW, la empresa tendrá menos costos logísticos y menor riesgo asociado con el transporte de la mercancía a Chile, además se proporciona flexibilidad al comprador chileno, quien puede elegir el medio de transporte y la compañía de transporte de su preferencia. Esto puede hacer que la oferta sea más atractiva para el comprador y aumente las posibilidades de cerrar la venta.

6. Plan de Marketing

Ecuador

Segmentación geográfica: según el Banco Mundial, la población total de Ecuador es de 17,8 millones de habitantes.

Segmentación demográfica: el mercado objetivo está compuesto por hombres y mujeres de la ciudad de Quito entre los 18 y 55 años, siendo su población total 1,179,077, la misma que corresponde al 44% de la población total de Ecuador.

Segmentación psicográfica: alrededor del 2% de la población mencionada corresponde a personas que realizan actividad física regularmente, dando como resultado un total de 13,381 personas.

Mercado objetivo: El mercado objetivo es 305 personas que corresponde al 2,3% de la población psicográfica considerado como consumidor vegano.

Chile

Segmentación geográfica: según el Banco Mundial, la población total de Chile es de 19,49 millones de habitantes.

Segmentación demográfica: el mercado objetivo está compuesto por hombres y mujeres de la ciudad de Santiago de Chile entre los 18 y 55 años, siendo su población total 3,649,100, la misma que corresponde al 65% de la población total de Ecuador.

Segmentación psicográfica: alrededor del 6% de la población mencionada corresponde a personas que realizan actividad física regularmente, dando como resultado un total de 218,946 personas.

Mercado objetivo: El mercado objetivo es 90 personas que corresponde al 0,03% de la población psicográfica considerado como consumidor vegano.

Para alinearse con la visión, misión y objetivos planeados por parte de la empresa, se creó un plan de marketing integral que abarque varios aspectos del marketing. Antes de implementar el marketing de compradores y la gestión de categorías, se realizó un análisis exhaustivo para formular estrategias de marketing efectivas. Este proceso implica determinar el

rol de la categoría y realizar investigaciones en profundidad, así como establecer alianzas estratégicas.

El nicho de mercado al que va dirigido toda la promoción del producto es a deportistas de la ciudad de Quito y de Santiago de Chile, quienes se concentran en el consumo de productos veganos y realizan ejercicios con frecuencia, como por ejemplo el alpinismo.

La fase inicial de desarrollo del Plan de Marketing para este proyecto se desarrolla en torno a la definición de objetivos, que engloban lo siguiente:

- Posicionar a la empresa como un proveedor de servicios calificado para empresas que lo necesitan, aumentando así la participación en el mercado con el tiempo.
- Incrementar las ventas y optimizar los beneficios de la empresa, así como los de los posibles clientes, aumentando los porcentajes de rentabilidad.
- Obtener una comprensión integral de la gestión de categorías, su importancia y el valor agregado que aporta a la empresa familiarizándose con su proceso.
- Esforzarse continuamente por innovar informándose sobre los avances tecnológicos, garantizando la capacidad de ofrecer propuestas mejoradas y novedosas a futuros clientes.

La estrategia Marketing Mix es una herramienta de gran valor empleada por los expertos en marketing con el fin de alcanzar los objetivos empresariales delineados en su plan de marketing. Los elementos controlables de la mezcla de marketing de servicios incluyen Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Marketing Mix

1. Estrategia de producto

Atributos

El enfoque de marketing que se empleará para promocionar este producto es la estrategia de diferenciación. Esta estrategia resalta las características y beneficios únicos que distinguen al producto de sus competidores. Por ejemplo, el producto se presenta en formato gel, un concepto novedoso que aún no se ha visto en el mercado debido a las materias primas con las que está creado. Sus principales puntos de venta incluyen su capacidad para proporcionar energía y ayudar en la recuperación. El producto está convenientemente empaquetado, lo que facilita su transporte y consumo. También se beneficia de canales de distribución directos que atienden específicamente a los deportistas. Como tal, este producto se dirige a un segmento de mercado específico compuesto por personas con una fuerte inclinación hacia el deporte.

Hay varios atributos notables asociados con el gel de proteínas. Para empezar: Actúa como un medio para aumentar los niveles de energía durante el esfuerzo físico o actividades deportivas; proporciona una fuente de proteínas absorbibles derivadas de fuentes naturales; tiene una consistencia de fácil digestión que ayuda a la absorción óptima de los nutrientes esenciales por parte del cuerpo; el gel de proteínas tiene un delicioso sabor a maracuyá.

Finalmente, mantiene un precio asequible, lo que lo convierte en una opción accesible para una amplia audiencia. El valor mejorado del producto se deriva de la utilización de una combinación de chocho y soja, asegurando así un producto nutritivo y respetuoso con el medio ambiente.

En consecuencia, sus ventajas se centran en proporcionar un producto vegetal elaborado a partir de recursos nativos de los valles andinos.

Empaque

Para respaldar el contenido y la facilidad de su uso, el gel proteico se envasará en un sobre transparente por un lado para mostrar la confiabilidad de las empresas. Estos sobres se expondrán y dispensarán en expositores de cartón plegables. Para conservar las propiedades y el sabor del gel, los sobres contendrán 20 ml de "tereftalato". El empaque contará con colores y diseños llamativos para diferenciarlo de la competencia, ya que la investigación de consumidores ha demostrado que la presentación es un factor crucial. Los expositores se venderán en cajas de cartón corrugado y cada caja contendrá 30 expositores. El color de la caja será genérico, con el nombre de la empresa y el eslogan impresos a dos caras. Además, el embalaje cumplirá con la normativa de etiquetado EAN-14.

Branding

La marca "Soy Protcho" se esfuerza por atender y apoyar a los consumidores en sus actividades deportivas, proporcionándoles la energía necesaria para mejorar su rendimiento. Este nombre se eligió cuidadosamente para transmitir al cliente el valor de nuestra marca, sus proteínas provenientes de la soya y del chocho. Es un nombre conciso y fácilmente memorable. El lema seleccionado, "Sin límites, sin fronteras", pretende animar a los deportistas a asociar la marca con fuerza y vitalidad, inculcándoles la creencia de que las únicas barreras a las que se enfrentan están en sus propias mentes. Al utilizar el gel, pueden lograr cualquier cosa que sueñen. El logotipo del producto incorpora dos colores, morado y naranja, y presenta una única fuente tanto para el nombre de la marca como para el eslogan, como se presenta en la figura.

Figura 8. *Logotipo*



Elaborado por: autores del plan de negocios

Propuesta de valor

El enfoque del producto es “Más por lo mismo”, la cual se determina de la siguiente manera. En primer lugar, la investigación de mercado indica que el producto tendrá un precio similar al de los geles proteicos disponibles actualmente. Sin embargo, a diferencia de estas opciones genéricas, nuestro producto no solo sirve como energizante, sino que también funciona como diurético y ayuda en la recuperación muscular, brindando beneficios adicionales. Además, el análisis revela que los atributos más valorados de este producto son:

- Su concentración natural, asegurando un gel libre de adulterantes comúnmente encontrados en los energizantes convencionales.
- Este gel sirve como energizante y complemento nutricional, ofreciendo no sólo un impulso de energía sino también ayudando en la recuperación muscular, lo que lo hace especialmente beneficioso para los deportistas.
- Sabor innovador por sus materias primas.
- El producto permite una absorción rápida, lo que resulta especialmente beneficioso para los deportistas durante el consumo y en movimiento.

2. Estrategia de precio

La estrategia de precio para el gel proteico es alinearse con la investigación de mercado realizado con la competencia que ofrece un producto de similares características La información investigada respecto a la competencia muestra que el gel proteico tiene un rango entre 2 y 3 dólares.

Cumpliendo lo indicado en la estrategia de posicionamiento, se debe colocar el precio del gel proteico en el rango entre \$2 y \$3, siendo su precio final de \$2,50; de esta manera se alinea la opinión de los encuestados con el valor percibido de precio y la información de precio formulada por la competencia.

3. Estrategia de plaza

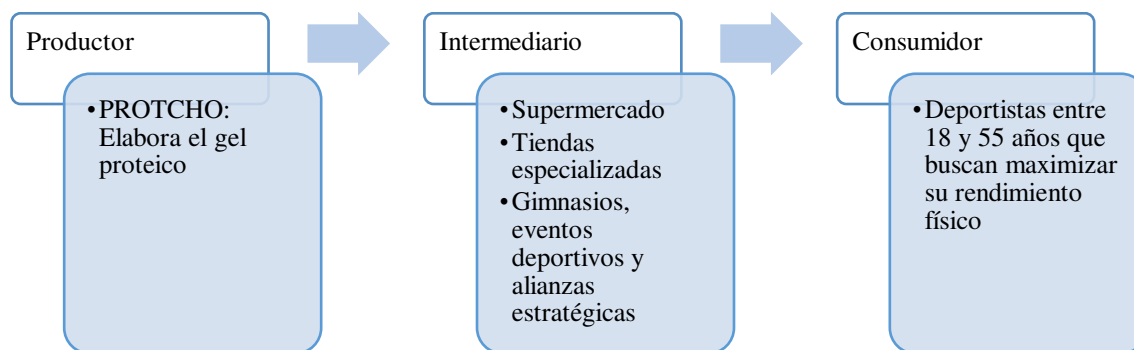
La estrategia de plaza para el gel proteico debe incluir los siguientes canales para el acceso del mercado objetivo:

- Supermercados: Seleccionar los supermercados que tengan afinidad con el mercado objetivo.
- Tiendas de Nutrición y Deportes: Establecer acuerdos con tiendas especializadas en nutrición deportiva y tiendas de artículos para deportes y fitness.
- Gimnasios y Centros de Entrenamiento: Colabora con gimnasios y centros de entrenamiento para que vendan tus productos a sus miembros.
- Alianzas Estratégicas: Colaboración con marcas afines, que son marcas que compartan público objetivo y que no sean competidores directos, podrían estar interesadas en vender tus productos en sus tiendas o en línea.
- Ventas en Eventos Deportivos: Configuración y armado de puestos de venta en eventos deportivos, carreras, maratones y competiciones relacionadas con la salud y el fitness.
- Expansión Internacional: Considera la posibilidad de exportar el producto a otros países y colaborar con distribuidores locales en esas regiones.

Para llegar a estos puntos de venta mencionados, se debe asumir una estrategia de distribución expansiva, mediante la creación un canal indirecto corto, donde existen componentes en la cadena de comercialización, estos son los siguientes:

Figura 9

Canal de distribución



Elaborado por: autores del plan de negocios

4. Estrategia de promoción

Participación en ferias

Una forma estratégica para promocionar el producto en la ciudad de Santiago de Chile es través de ferias o eventos deportivos, donde destacaría este producto innovador al ser un gel bebible proteico vegano hecho de soya y lupino.

Expo Fitness Chile: Esta feria de tres días que está orientada a promover la industria del fitness, incluyendo equipamiento deportivo, ropa deportiva, suplementos nutricionales y más. Participar en Expo Fitness Chile permitiría exhibir el gel bebible proteico vegano de soya y lupino junto a otros productos y servicios relacionados con el fitness y la vida saludable, llegando así a un público interesado en mantenerse en forma y cuidar su alimentación (Expofitness, 2024).

Expo Andes Chile: es un encuentro de profesionales de la montaña que se realiza cada dos años en Santiago de Chile, esta feria de tres días es conocida principalmente por exhibir productos y servicios relacionados con la esta actividad, además de mostrar las más recientes innovaciones y propuestas para esta industria. Por lo tanto, esta feria es una oportunidad para presentar el gel proteico bebible de chocho y soya a los participantes como una fuente de energía y recuperación rápida de asimilar en el cuerpo (Expo Andes, 2022).

Feria del Running Santiago: Dirigida a entusiastas del running y el atletismo, esta feria ofrece una excelente oportunidad para promocionar el gel bebible proteico vegano de soya y lupino como un complemento nutricional para corredores y deportistas activos. Muchos corredores están interesados en mejorar su rendimiento y recuperación a través de la nutrición adecuada, por lo que este evento podría ser un lugar estratégico para llegar a este público objetivo (Runchile.cl., s/f).

Publicidad

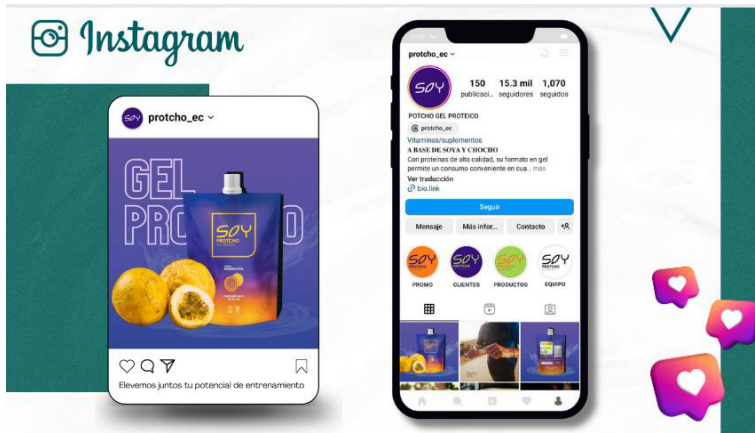
Se planea distribuir alrededor de 15.000 carteles al año en múltiples gimnasios, centros deportivos y tiendas asociadas. `

La promoción también se realizará por medio de plataformas digitales populares como Facebook e Instagram. Además, brindarán información valiosa sobre diferentes tipos

de dietas (incluidas opciones saludables, altas en calorías y controladas en calorías), así como rutinas de ejercicios en casa.

Figura 10

Página de Instagram



Elaborado por: autores del plan de negocios

Figura 11

Página de Facebook



Elaborado por: autores del plan de negocios

Figura 12

Página Web oficial



Elaborado por: autores del plan de negocios

Radio La Redonda contará con un segmento diario dedicado a nuestra marca, transmitiéndose durante una semana cada mes.

Como parte de nuestro compromiso, patrocinaremos un mínimo de 3 atletas anualmente, quienes se unirán al estimado "Team Intense". Estos atletas promoverán activamente el energizante en sus plataformas de redes sociales y mostrarán con orgullo el logotipo de la marca en su vestimenta durante las entrevistas.

Relaciones públicas

Para asegurar la visibilidad de la marca, se realizarán alianzas estratégicas con los principales gimnasios de Quito, así como con polideportivos de Pichincha y diversos polideportivos de la ciudad. Se creará un kit de prensa integral para 5 medios impresos, 3 estaciones de radio y 2 canales de televisión para promover el lanzamiento del gel proteico. El kit incluirá detalles esenciales sobre los atributos funcionales del producto y la empresa, con foco en resaltar el proceso de producción local. Esta iniciativa se implementará dentro de los dos primeros meses del año. Durante el segundo año, se organizará un recorrido por los principales eventos deportivos de Quito para promover las ventajas nutricionales y deportivas del gel proteico.

A través de varios canales, incluido un canal de YouTube, Facebook, Instagram, un sitio web, la empresa utilizará herramientas web para difundir información sobre sus operaciones e iniciativas de responsabilidad social. Las plataformas de medios alternativos incluirán artículos de noticias, entrevistas, videos experienciales que muestren a atletas y consumidores, así como fotografías que destaquen el producto, las instalaciones, el personal y el proceso de producción.

Marketing directo

Al establecer asociaciones con diversas instalaciones deportivas y recreativas, se nos otorgará acceso a sus extensas bases de datos que contienen detalles valiosos sobre clientes potenciales, incluidos sus nombres, edades, fechas de nacimiento, números de teléfono hasta direcciones de correo electrónico. Este recurso invaluable nos permite conectarnos directamente con los clientes, brindándoles promociones exclusivas y actualizaciones importantes.

El contenido de las plataformas de redes sociales está diseñado para satisfacer las preferencias de los usuarios, según lo determinado por la cantidad de "me gusta y compartidos" recibidos.

Esta estrategia se emplea para cautivar su atención de forma eficaz. Utilizando el poder de las redes sociales, las personas son recibidas con cálidos deseos en ocasiones importantes, incluidos cumpleaños, Navidad y fin de año.

A continuación, se mostrará el presupuesto del plan de marketing, que incluye las estrategias para promocionar el producto y ganar reconocimiento en el mercado:

Tabla 18

Presupuesto para el plan de marketing

Detalle	Costo mensual	Costo Anual
CREACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA	\$ 150.00	\$ 150.00
CAPACITACIÓN PERSONAL (3 veces por año)	\$ 50.00	\$ 150.00
PROTOTIPOS MUESTRAS	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
FERIAS NACIONALES E INTERNACIONALES	\$ 500.00	\$ 1,500.00
PUBLICIDAD	\$ 150.00	\$ 1,800.00
(=) TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 1,850.00	\$ 4,600.00

Elaborado por: autores del plan de negocios

Los costos presentados en la Tabla 17 están conformados por gastos donde intervienen recursos necesarios para la entrega y promoción del producto, como publicidad al cual se ha destinado un valor anual de \$1800, un valor de \$2500 para promocionar el producto en ferias nacionales e internacionales.

7. Evaluación financiera

El plan de inversión total para este modelo de negocio es de \$70.203 el cual se integra de la siguiente manera:

Tabla 19

Puntos clave de financiamiento

DESCRIPCIÓN	Monto (en miles de USD)	%
CRÉDITO BANCARIO	\$47	67
CAPITAL PROPIO	\$23	33
TOTAL	\$70	100

Elaborado por: autores del plan de negocios

Como se observa, se hará un crédito bancario de \$47.362 diferido a 5 años, y el \$22.841 serán parte del capital propio de los inversionistas. A continuación, los valores del plan de inversiones:

Tabla 20

Plan de inversión

Detalles del plan de financiamiento Monto (en miles de USD)						
DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN		FINANCIAMIENTO			
	TOTAL		CRÉDITO BANCARIO		CAPITAL PROPIO	
	US\$	US\$	US\$	%	US\$	%
A. INVERSIONES FIJAS						
(+) MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 19	\$ 19				
(+) MUEBLES Y ENSERES	\$ 3	\$ 3				
(+) EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 4	\$ 4				
(=) SUBTOTAL INVERSIONES FIJAS	\$ 26	\$ 26	54			
B. INVERSIONES DIFERIDAS						
(+) MATERIALES DE OFICINA	\$ 10	\$ 10				
(+) ADECUACIONES DEL LOCAL	\$ 12	\$ 12				
(=) SUBTOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 22	\$ 22	46			
C. CAPITAL DE OPERACIÓN (01 MES)						
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 8				\$ 8	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 7				\$ 7	
(+) GASTOS INDIRECTAS FABRICACIÓN	\$ 1				\$ 1	
(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 4				\$ 4	

(+) GASTOS DE VENTA PUBLICIDAD	\$	2			\$	2		
(=) SUB TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$	23			\$	23	100	
D. TOTAL FINANCIAMIENTO (A+B)	\$	70	\$	47	100	\$	23	100

Elaborado por: autores del plan de negocios

Al elaborar el plan de inversión inicial de la empresa, se detallan a continuación los costos y gastos proyectados incluidos en este plan de negocios en un período de 5 años:

Tabla 21

Costos proyectados a 5 años

Proyección de Costos y Gastos Monto (en miles de USD)						
DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
A. COSTOS		10%	38%	10%	10%	
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 101	\$ 111	\$ 153	\$ 168	\$ 185	\$ 718
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 80	\$ 87	\$ 126	\$ 145	\$ 167	\$ 606
(+) GASTOS GENERALES FABRICACIÓN	\$ 21	\$ 23	\$ 32	\$ 35	\$ 39	\$ 151
(=) SUBTOTAL COSTOS	\$ 203	\$ 221	\$ 311	\$ 349	\$ 390	\$ 1.474
B. GASTOS DE OPERACIÓN						
(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 53	\$ 57	\$ 62	\$ 67	\$ 72	\$ 312
(+) GASTOS DE VENTAS	\$ 5	\$ 5	\$ 7	\$ 8	\$ 8	\$ 33
(+) GASTOS FINANCIEROS	\$ 4	\$ 3	\$ 3	\$ 2	\$ 1	\$ 13
(=) SUBTOTAL GASTOS OPERACIÓN	\$ 62	\$ 66	\$ 72	\$ 76	\$ 81	\$ 358
C. TOTAL COSTOS	\$ 265	\$ 287	\$ 383	\$ 425	\$ 472	\$ 1.832

Elaborado por: autores del plan de negocios

En Ecuador, hay 1499 parroquias, 1140 rurales y 359 urbanas, con 2 centros deportivos en promedio. Por lo tanto, se estima que en el mercado ecuatoriano hay 2998 gimnasios. Para satisfacer nuestra demanda y debido a que nuestro gel proteico es un producto nuevo, hemos decidido cubrir el 20% del mercado estimado, lo que nos da como resultado cubrir la demanda de 610 gimnasios, considerando que nuestro producto atraiga 1 persona por gimnasio abasteceríamos de gel proteico a 610 clientes. Sin embargo, tras descubrirse los resultados de la encuesta, se encontró que el 50 % de los encuestados se interesaba en consumir gel proteico diariamente porque hacían actividad física frecuente. Esto nos llevó a adquirir 9150 unidades para 305 clientes

La empresa en el año 3 exportará a Chile, por lo que los costos aumentan en un 38 % frente al año 2. Este porcentaje se consideró en base a análisis de costos de exportación, de ventas, aumento de compra de materia prima y nuevo ingreso de personal; así como también aumento en los costos indirectos de fabricación. Ahora bien, el aumento de costos se relaciona también con el aumento de los ingresos que va a presentar la empresa en su año 3, ya que, el mercado se va a ampliar, por lo cual, se presentó la siguiente proyección:

Tabla 22

Proyección de ingresos por venta de productos en Quito

AÑOS	Cantidad de producto vendido en el mercado Nacional (en miles de USD)	Precios por Unidad	Monto (en miles de USD)
AÑO 1	110	\$2,50	\$275
AÑO 2	121	\$2,55	\$308
AÑO 3	133	\$2,60	\$346
AÑO 4	146	\$2,65	\$388
AÑO 5	161	\$2,71	\$435

Elaborado por: autores del plan de negocios

Tabla 23

Proyección de ingresos por venta de productos en Santiago de Chile

AÑOS	Cantidad de producto exportado a Chile (en miles de USD)	Precios por Unidad	Monto (en miles de USD)
AÑO 3	33	\$3,00	\$100
AÑO 4	37	\$3,09	\$113
AÑO 5	40	\$3,18	\$128

Elaborado por: autores del plan de negocios

Las ventas en Quito y Santiago de Chile presentan un comportamiento creciente esto se relaciona directamente con el aumento del precio de producto y la cantidad vendida durante cada año.

Tabla 24

Proyección de ingresos general

AÑOS	Cantidad de producto Total (en miles de USD)	Monto (en miles de USD)	% Crecimiento Anual
AÑO 1	110	\$275	
AÑO 2	121	\$308	10%
AÑO 3	166	\$445	38%
AÑO 4	183	\$501	10%
AÑO 5	201	\$563	10%

Elaborado por: autores del plan de negocios

El primer año se producirá para venta nacional 110.000 geles proteicos, el siguiente aumentará un 10 % obteniendo 121.100 del producto a un precio de \$2,5 por unidad. A partir de este año, para el año 3 se va a aumentar un 38% de la producción ya que se destinará un 20% de ese valor para exportar a Chile y el otro 80% para producto nacional, de ahí se obtiene la cantidad de 133.000 geles para destino nacional y 33.000 geles para exportación a Chile, en el año 4 y 5 se tendrá un aumento del % con la misma relación al año 3, el cual el 20% de la productividad estará destinada para exportación. Por último, dado que se tiene un precio para Ecuador y otro para Chile, se suman los resultados según corresponda a la productividad y el precio. Para el incremento de precios de venta por unidad anual se ha considerado la inflación proyectada según la información publicada por Statista Research Department en 2023 el incremento para los próximos años el crecimiento de inflación es de 1,54% para Ecuador y 3% para Chile. Al reconocer los costos, gastos e ingresos de este plan de negocio se da paso a presentar el Estado de Flujo de Caja proyectado para los próximos 5 años:

Tabla 25

Flujo de caja proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO Monto (en miles de USD)						
	<i>AÑO 0</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
<i>Ingresos</i>		\$ 275	\$ 308	\$ 445	\$ 501	\$ 563
<i>Costo de Venta</i>		\$ 203	\$ 221	\$ 328	\$ 366	\$ 409
UTILIDAD BRUTA		\$ 72	\$ 87	\$ 118	\$ 134	\$ 154
<i>Gastos administrativos</i>		\$ 53	\$ 57	\$ 62	\$ 67	\$ 72
<i>Gastos de ventas</i>		\$ 5	\$ 5	\$ 7	\$ 8	\$ 8
<i>Depreciación</i>		\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 6	\$ 6
Utilidad Operacional		\$ 7	\$ 17	\$ 42	\$ 54	\$ 67
<i>Gasto financiero</i>		\$ 4	\$ 3	\$ 3	\$ 2	\$ 1
<i>UAPTI (Utilidad antes de pagar a trabajadores)</i>		\$ 3	\$ 14	\$ 39	\$ 52	\$ 66
<i>Part. Trab 15%</i>		\$ 0	\$ 2	\$ 6	\$ 8	\$ 10
<i>UAI (Utilidad antes de impuestos)</i>		\$ 2	\$ 12	\$ 33	\$ 44	\$ 56
<i>IU (Impuestos a las utilidades) 10%</i>		\$ 0	\$ 1	\$ 3	\$ 4	\$ 6
UTILIDAD NETA		\$ 2	\$ 11	\$ 30	\$ 40	\$ 51
<i>Depreciación</i>		\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 6	\$ 6
<i>Amortización</i>		\$ 8	\$ 9	\$ 9	\$ 10	\$ 11
<i>Valor residual</i>						
<i>Inversión</i>	-\$ 70					
FLUJO DE CAJA	\$ 70	\$ 17	\$ 26	\$ 46	\$ 56	\$ 68

Elaborado por: autores del plan de negocios

Desde el primer año de operación se obtiene una utilidad neta con un valor de \$7.000 hasta llegar al quinto año donde la utilidad neta es de \$67.000. Aunque, es preciso indicar que los costos presentan también un aumento considerable al final del ejercicio, pero, se sigue presentando una excelente utilidad.

Tabla 26

Balance General Proyectado

		BALANCE GENERAL PROYECTADO Monto (en miles de USD)					
DESCRIPCIÓN		Años					
		0	1	2	3	4	5
1. ACTIVOS							
(+)	ACTIVO CORRIENTE						
	(+) Caja/Bancos	23	17	26	46	56	68
	(=) TOTAL ACTIVO CORRIENTE (a)	23	17	26	46	56	68
(+)	ACTIVO FIJO						
	(+) Maquinaria, equipos y herramientas	19	19	19	19	19	19
	(-) Deprec. acum. máq. Equipo. y herramientas	0	-1	-3	-4	-5	-6
	(+) Muebles y enseres	3	3	3	3	3	3
	(-) Deprec. acum. Muebles y enseres	0	0	-1	-1	-1	-2
	(+) Equipos de computación	4	4	4	4	4	4
	(-) Deprec. acum. Equipo computación	0	-1	-2	-3	-4	-4
	(=) TOTAL ACTIVO FIJO (b)	26	23	20	18	16	14
(+)	ACTIVO DIFERIDO						
	(+) Activo diferido bruto	22	22	22	22	22	22
	(-) Amortización acumulada activo diferido	0	-4	-9	-13	-17	-22
	(=) TOTAL ACTIVO DIFERIDO (c)	22	17	13	9	4	0
(=)	TOTAL ACTIVOS (a+b+c)	70	57	59	72	76	82
2. PASIVOS:							
(+)	PASIVO CORRIENTE						
	(+) Participación Trabajadores (15%)	0	0	2	6	8	10
	(+) Impuesto a las Utilidades (10%)	0	0	1	3	4	6

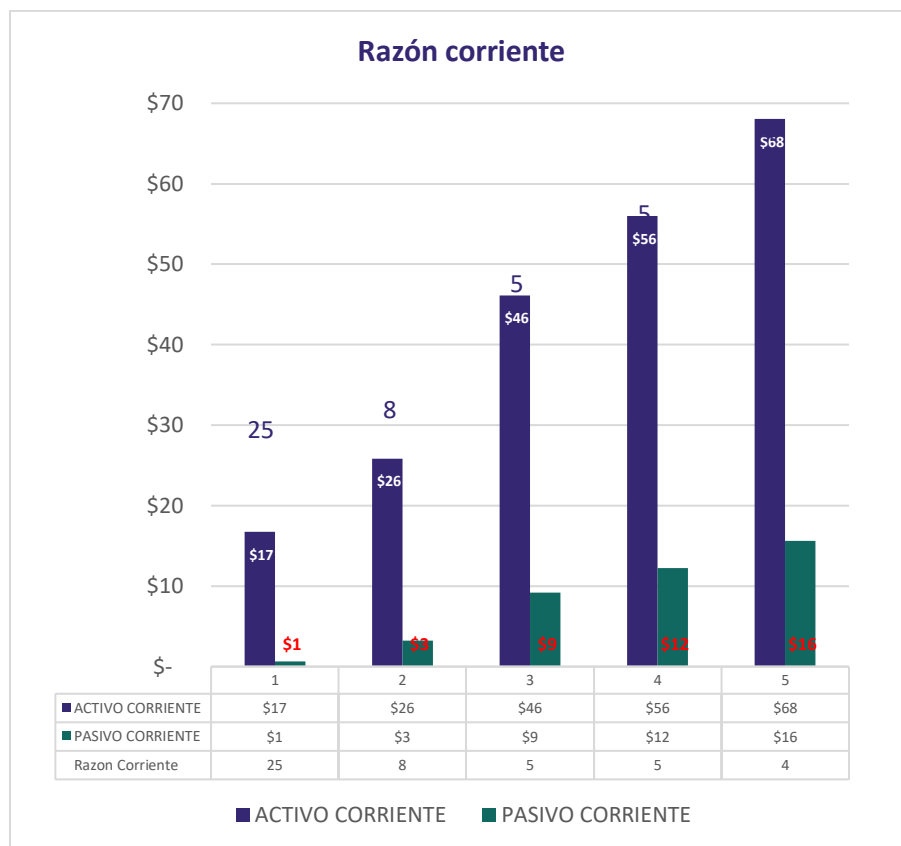
	(=) TOTAL PASIVO CORRIENTE (d)	0	1	3	9	12	16
(+)	(+) PASIVO FIJO (LARGO PLAZO)						
	(+) Préstamos Bancarios L/P (inicial)	47	40	31	22	11	0
	(=) TOTAL PASIVO FIJO (e)	47	40	31	22	11	0
(=)	TOTAL PASIVOS (d+e)	47	40	34	31	24	16
3. PATRIMONIO							
(+)	Capital Propio	23	23	23	23	23	23
(+)	Utilidad del Ejercicio Actual	0	-6	8	17	11	14
(+)	Utilidad Acumulada	0	0	-6	2	19	30
(=)	TOTAL PATRIMONIO	23	17	25	41	53	67
(=)	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO (2+3)	70	57	59	72	76	82

Elaborado por: autores del plan de negocios

Para calcular la liquidez de la empresa se realiza el indicador de razón corriente el cual se calcula dividiendo el total del activo corriente para el total de pasivo corriente como se muestra en la siguiente gráfica donde se visualiza que la capacidad para disponer efectivo ante alguna eventualidad es alta en el primer año donde por cada unidad que se vende a corto plazo tiene 25 unidades monetarias para pagar o respaldar la deuda

Figura 13

Razón corriente Monto (en miles de USD)

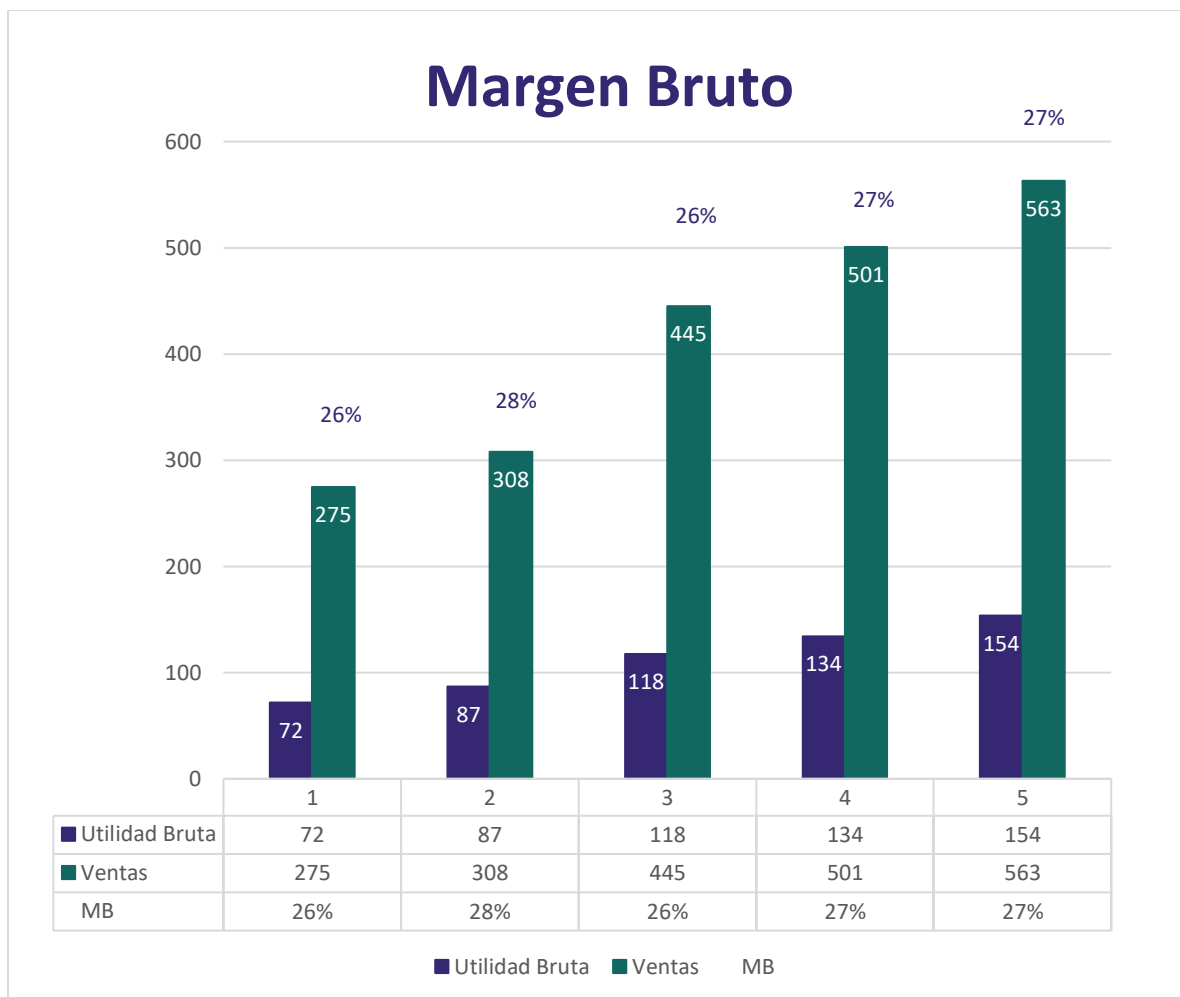


Elaborado por: autores del plan de negocios

Como indicador de rentabilidad se calcula el Margen Bruto donde se conoce el porcentaje de ingresos totales obtenidos en relación con los costos incurridos lo que conocemos como % de ganancia, se calcula dividiendo la Utilidad bruta para las Ventas, a continuación, el cálculo para 5 años de operación donde se muestra una rentabilidad promedio del 27%

Figura 14

Margen Bruto Monto (en miles de USD)



Elaborado por: autores del plan de negocios

En base a los resultados presentados, se procedió a calcular el VAN, TIR y el periodo de recuperación, obteniendo lo siguiente:

Tabla 27

VAN, TIR y el periodo de recuperación

VAN	\$142.502
TIR	39 %
Periodo de recuperación	31 meses

Elaborado por: autores del plan de negocios

Se evidencia que el proyecto es rentable porque el VAN es igual a \$142.502 lo cual es aceptable porque la inversión genera una utilidad superior a la rentabilidad requerida, por otro lado, la TIR es del 39% lo que significa que la inversión es recuperada más una utilidad adicional de ese porcentaje. El tiempo de recuperación también es positivo ya que el tiempo en el que retorna la inversión a los socios es de 2 años y 7 meses.

Otro aspecto interesante del análisis financiero realizado fue el cálculo de escenarios optimistas y pesimistas, en el primero se consideró un aumento de la demanda de geles proteicos alta, lo que generó más ingresos y en el segundo la saturación del mercado de suplementos deportivos, provocando una caída en la demanda disminuyendo los ingresos. Los resultados se observan a continuación:

Tabla 28

Escenario pesimista Monto (en miles de USD)

VAN		-\$	10
TIR			-4%
AÑO	0	-\$	63
AÑO	1	-\$	4
AÑO	2	\$	2
AÑO	3	\$	12
AÑO	4	\$	18
AÑO	5	\$	25

Elaborado por: autores del plan de negocios

En el escenario pesimista se considera una caída de la demanda proyectada del gel proteico del 10% provocando que existe un VAN y un TIR negativo lo que significaría que el proyecto tiene rentabilidad. Esta situación puede darse por una crisis económica y un aumento del sedentarismo tanto en el Ecuador como en Chile, lo que provocaría que los suplementos deportivos sean productos olvidados que la población dejó de consumir.

El escenario optimista en cambio presentó los siguientes resultados:

Tabla 29

Escenario optimista

VAN		\$	304
TIR			69%
AÑO		0-\$	77
AÑO		1 \$	38
AÑO		2 \$	52
AÑO		3 \$	82
AÑO		4 \$	96
AÑO		5 \$	113

Elaborado por: autores del plan de negocios

En el escenario optimista se considera un aumento de la demanda proyectada del gel proteico del 10% adicional provocando que existe un VAN y un TIR positivo lo que significaría que el proyecto tendría rentabilidad en el tiempo y posee una recuperación de la inversión más rápido que el escenario realista proyectado en la Tabla 26. Esta situación puede darse por un aumento de la población que realiza deportes y se encuentra activa en términos de entrenamiento en Ecuador y Chile, lo que provocaría que los suplementos deportivos sean productos con mayor consumo.

El aspecto final de este análisis financiero se centra en ilustrar el punto de equilibrio, que significa el número preciso de ventas totales necesarias para que la empresa no experimente pérdidas ni genere ganancias en relación con sus costos fijos y variables. En este punto se logra un delicado equilibrio entre costos e ingresos. Si la empresa no alcanza la cantidad de equilibrio en términos de producción y ventas, incurrirá en pérdidas. Por el contrario, si supera esta

cantidad, generará beneficios. Para calcular esta cifra, es esencial un presupuesto integral que abarque los costos fijos y variables. El punto de equilibrio se determina desde dos perspectivas que cubrir la capacidad instalada y su volumen de ventas.

En función de las ventas:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

Para aplicar las fórmulas detalladas inicialmente debemos diferenciar los costos como se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 30

Costos fijos y variables del proyecto

Año de Operación	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS <i>Monto (en miles de USD)</i>	\$ 62	\$ 66	\$ 72	\$ 76	\$ 81
COSTOS VARIABLES <i>Monto (en miles de USD)</i>	\$ 203	\$ 221	\$ 328	\$ 366	\$ 409

Elaborado por: autores del plan de negocios

Aplicando las fórmulas en los años correspondientes se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 31

Punto de equilibrio del proyecto

Año de Operación	1	2	3	4	5
PUNTO DE EQUILIBRIO EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS <i>Monto (en miles de USD)</i>	\$ 238	\$ 235	\$ 271	\$ 285	\$ 298
PUNTO DE EQUILIBRIO EN FUNCIÓN DE LAS UNIDADES DE VENTA <i>Cantidad en miles</i>	95	92	101	104	106

Elaborado por: autores del plan de negocios

En el primer año de operación la empresa tiene un punto de equilibrio según sus ventas totales de \$238.00 para no tener pérdida ni ganancia, En el quinto año la empresa alcanzó el punto de equilibrio con ventas totales de \$298,000 para no ganar ni perder, según

su capacidad instalada necesita tomar el 53 %, lo que significa crecimiento para la empresa porque a largo plazo requiere menos para cubrir sus costos y gastos.

A continuación, se presentan el punto de equilibrio de las ventas y los costos de manera gráfica para los próximos 5 años:

Tabla 32

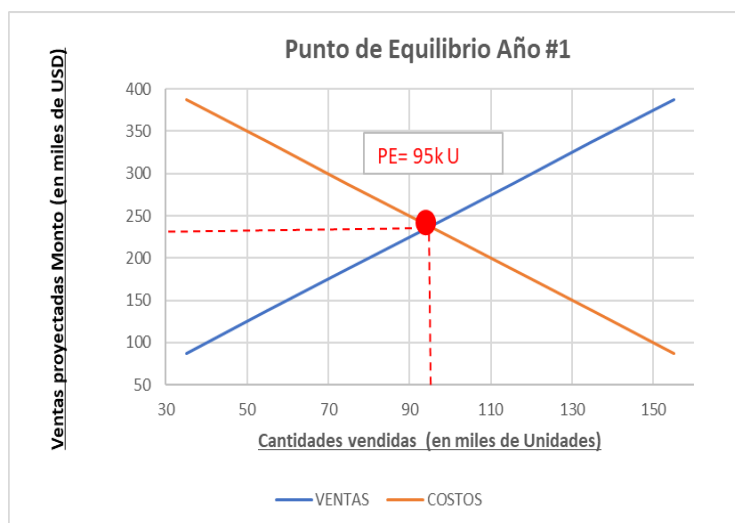
Punto de equilibrio del proyecto

AÑOS	Unidades de venta proyectadas (en miles de U)	Valor de venta proyectadas (En miles de USD)	PE en unidades de venta (en miles de U)	PE en ventas (En miles de USD)	Ventas proyectadas VS Punto de Equilibrio en Ventas
AÑO 1	110	275	95	238	Mayor
AÑO 2	121	308	92	235	Mayor
AÑO 3	166	445	101	271	Mayor
AÑO 4	183	501	104	285	Mayor
AÑO 5	201	563	106	298	Mayor

Elaborado por: autores del plan de negocios

Figura 15

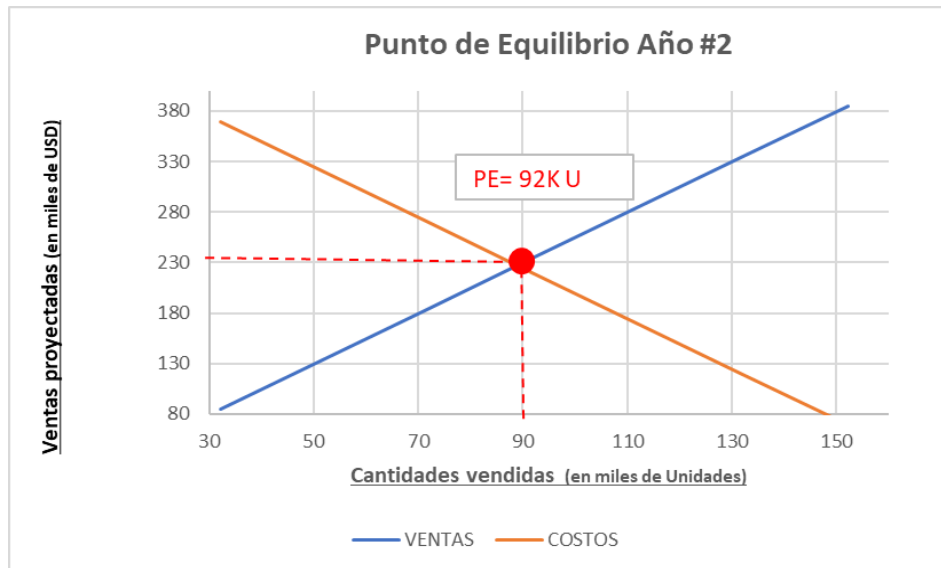
Punto de equilibrio del año 1



Elaborado por: autores del plan de negocios

Figura 16

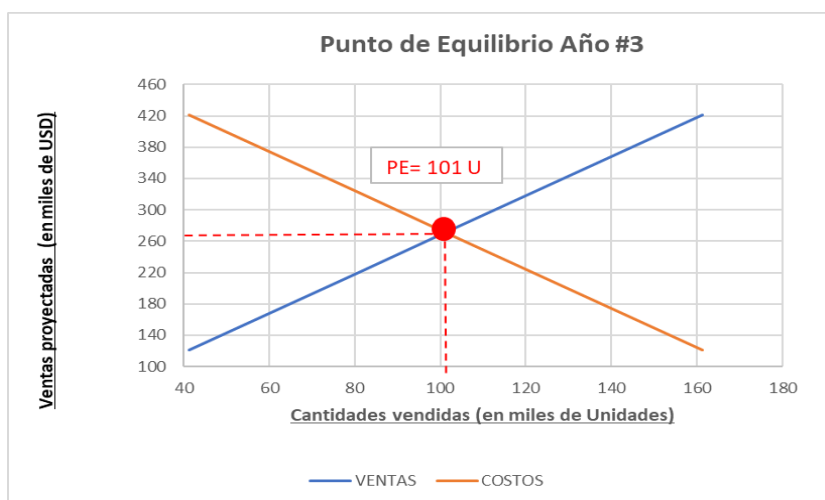
Punto de equilibrio del año 2



Elaborado por: autores del plan de negocios

Figura 17

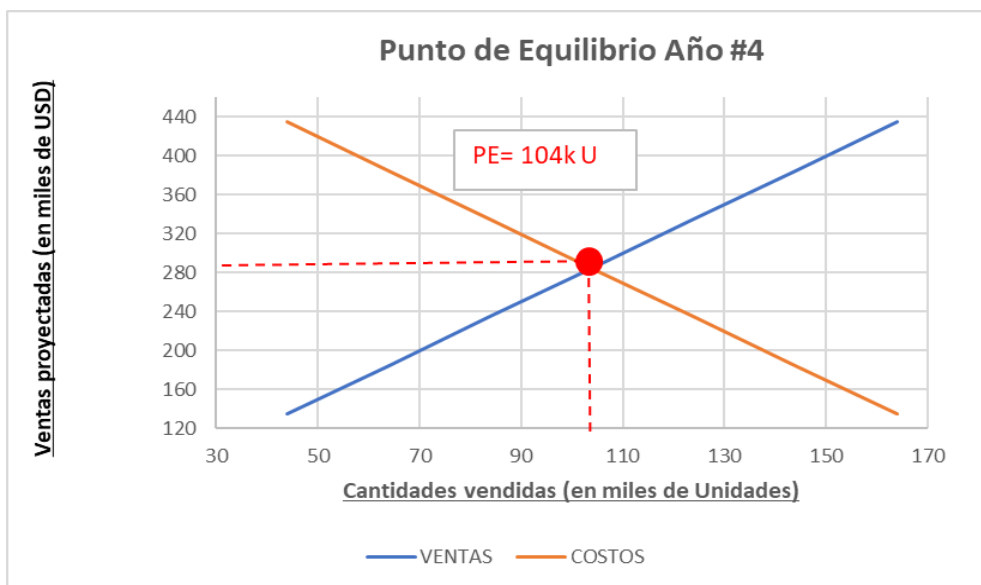
Punto de equilibrio del año 3



Elaborado por: autores del plan de negocios

Figura 18

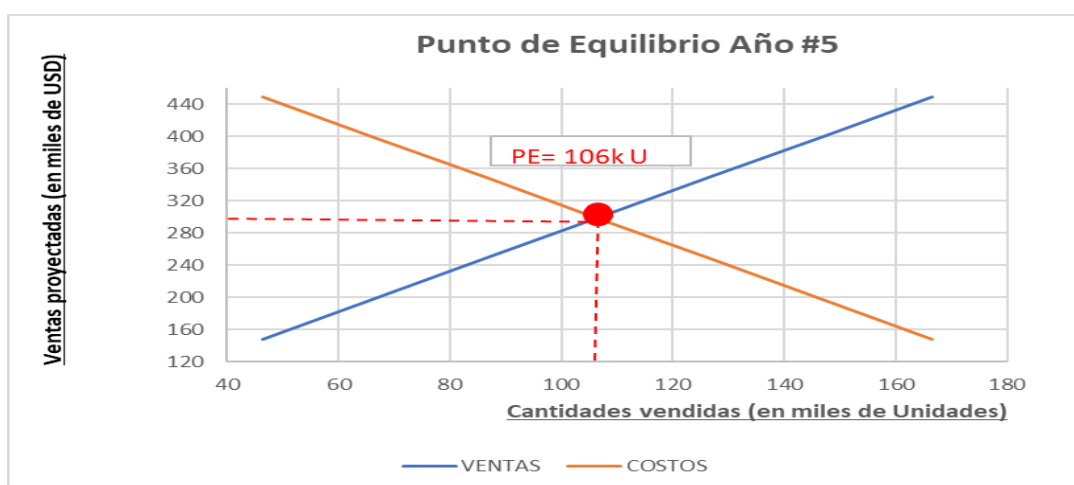
Punto de equilibrio del año 4



Elaborado por: autores del plan de negocios

Figura 19

Punto de equilibrio del año 5

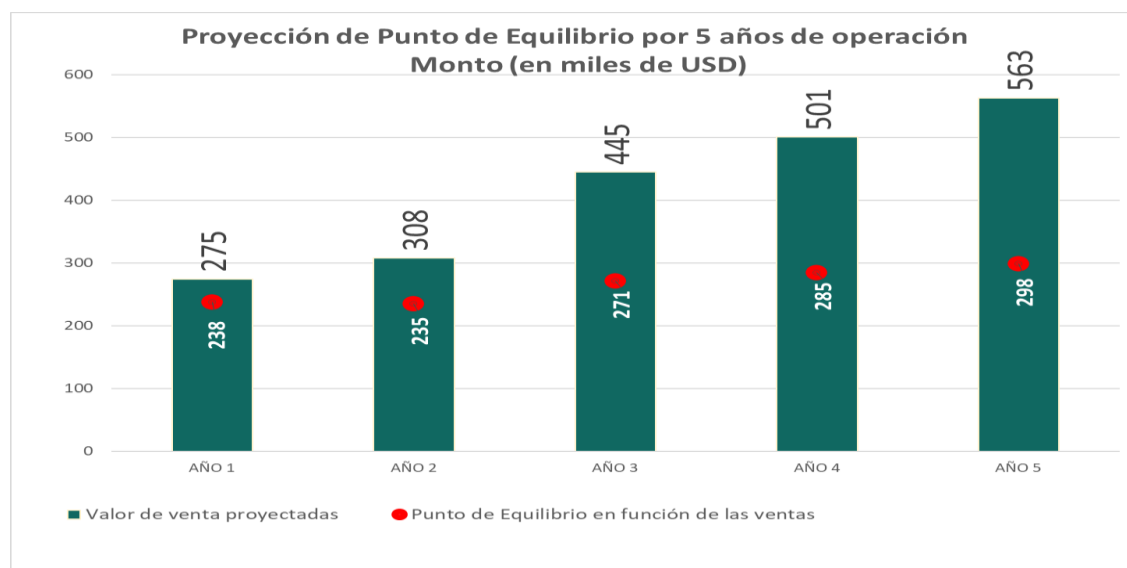


Elaborado por: autores del plan de negocios

En el primer año se logra el punto de equilibrio en el octavo mes de operación con una venta de 80953 unidades, en el segundo, tercero, cuarto y quinto año se logra el punto de equilibrio en el séptimo, noveno, octavo y séptimo mes respectivamente lo que da como resultado una utilidad neta en los 5 años de operación.

Figura 20

Punto de equilibrio por 5 años de operación en función de la cantidad de ventas en unidades y dólares



Elaborado por: autores del plan de negocios

La figura 18 muestra las ventas proyectadas en unidades y valores en dólares donde se evidencia que las cantidades superan el punto de equilibrio en todos los años de operación.

8. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En una primera etapa de su lanzamiento, el gel proteico a base de chocho y soya se dirigirá a Quito y al tercer año se exportará a Santiago de Chile. Los esfuerzos de marketing se centrarán en supermercados, gimnasios, venta al por mayor y menor, y tiendas especializadas dentro de estas zonas. El público objetivo para el mercado nacional y para el global lo forman personas veganas de entre 18 y 55 años que practican diversas formas de ejercicio físico y deportes.

El segmento de mercado tiene problemas y necesidades específicas, que incluyen un mayor nivel de energía pre y post entreno, un mejor bienestar de los músculos y la piel, una mayor ingesta de proteínas, productos con una relación calidad/precio favorable y una preocupación por los excesivos niveles de glucosa causados por el consumo de suplementos deportivos.

El plan de negocio se enfoca en la publicidad y promoción de un gel proteico elaborado a base de chocho y soya, considerando los problemas identificados. El objetivo principal de este producto es cubrir las necesidades energéticas de las personas que practican entrenamiento o deporte, al mismo tiempo que ayuda en la recuperación de los músculos evitando cualquier distensión muscular post-actividad.

Las principales ventajas de esta estrategia giran en torno a su producción rentable, la utilización de ingredientes de alta calidad, asociaciones sólidas con intermediarios cruciales y el sabor distintivo del gel de proteína. No obstante, se han identificado inconvenientes, como los desafíos para recuperar la inversión en un largo plazo, tácticas de posicionamiento y crecimiento en el mercado Quiteño.

En cuanto al diseño del embalaje del producto, se descubrió que una mayoría significativa de los encuestados, que representan el 56,7%, encontró el diseño visualmente atractivo y cautivador. Además, un abrumador 95,5% expresó su disposición a adquirir un producto en gel de proteínas que proporcione información nutricional detallada en su envase. Sorprendentemente, el 82,1% de los participantes incluso afirmó que recomendaría el producto

basándose únicamente en el diseño del envase. Además, un notable 65% de los participantes encontró que la combinación de altramuz y soja era a la vez intrigante y nutritiva. Casi todos los participantes, exactamente el 99%, destacaron la importancia de que el producto tenga una textura que sea fácilmente absorbida por el organismo, asegurando un aporte óptimo de nutrientes. Por último, en lo que respecta al precio, un importante 98% de los participantes indicó que la asequibilidad es clave, teniendo en cuenta los productos que participan en el mercado.

En cuanto a estrategias de marketing, la empresa planea destinar recursos a la promoción de sus productos a través de canales tradicionales y digitales. Esto incluye crear varias publicaciones que destaquen las ventajas del producto, participar en foros de opinión de clientes y producir videos profesionales. Además, se centrará en los esfuerzos de comercialización para mejorar la rentabilidad en los diferentes puntos de venta.

En cuanto a los procedimientos organizacionales de la empresa, se ha establecido la estructura de personal que incluye la Gerencia General, Coordinación Comercial, Coordinación Administrativa Financiera, Coordinación de Operaciones y Operadores. Estas personas desempeñan papeles cruciales en la ejecución de las tareas estratégicas, operativas y complementarias de la empresa. Es importante hacer un énfasis principal en los procesos operativos, que abarcan toda la etapa de producción, iniciando con la adquisición de materias primas y finaliza con la supervisión en la cadena logística externa. El Coordinador de Operaciones y el Coordinador de Negocios Internacionales tienen la responsabilidad de supervisar y asegurar el cumplimiento de estos procesos.

La viabilidad financiera del proyecto se ha demostrado con éxito, como lo demuestra un valor actual neto (VAN) de \$142.502 dólares. Esta cifra se considera aceptable ya que indica que el valor de inversión genera un beneficio que supera el nivel de rentabilidad requerido. Además, el TIR es del 39%, lo que indica la recuperación de la inversión inicial y arroja un beneficio adicional igual a ese porcentaje. El período de recuperación también es positivo: la inversión volverá a los socios en dos años y 7 meses. Además, desde el primer año, Soy Protcho alcanza el punto de equilibrio, por lo tanto, se concluye que el proyecto es rentable.

Recomendaciones

Para identificar los requisitos principales del público objetivo en un proyecto de mercado, se recomienda implementar los ampliamente reconocidos "Mapas de empatía" en varios planes de negocios.

Para atender eficazmente las necesidades del público objetivo, se recomienda garantizar que la implementación de este plan de negocios se alinee con las ideas presentadas para que la propuesta de valor se ajuste al perfil del cliente.

Tener en cuenta la mezcla de marketing, los estudios de mercado y diversos factores como precios, costos, demanda y oferta al evaluar la viabilidad de extender el proyecto a otros países latinoamericanos en el futuro.

Para monitorear el desempeño de las cuentas de ingresos, así como también las de costos y gastos durante un determinado período, se recomienda realizar estudios de análisis financiero horizontal y vertical cada dos años.

9. Bibliografía

- Amazon. (2023). Boom. Retrieved Agosto 2023, from https://www.amazon.com/Carb-Boom-Energy-Strawberry-Kiwi/dp/B00C5HTL42/ref=sr_1_49?adgrpid=87126116291&hvadid=585359102622&hvdev=c&hvlocphy=9069516&hvnetw=g&hvqmt=b&hvrnd=18426019599969889223&hvtargid=kwd-10335570&hydadcr=2743_13541867&keywords=energy+gel
- Amazon. (2023). GU Energy Original Sports Nutrition Energy Gel, 24-Count, Assorted Fruity Flavors. Retrieved Agosto 2023, from https://www.amazon.com/GU-Energy-Original-Nutrition-Assorted/dp/B06XCLY3HK/ref=sr_1_2?adgrpid=82958877553&hvadid=585362810049&hvdev=c&hvlocphy=9069516&hvnetw=g&hvqmt=e&hvrnd=857018932992188018&hvtargid=kwd-211977294&hydadcr=22335_13333110&keywords=gu+ene
- Alianza Latinoamericana de Nutrición Responsable. (2022). Consumo de suplementos deportivos. Alianza Latinoamericana de Nutrición Responsable.
- los productos veganos. Vistazo. doi:<https://www.vistazo.com/enfoque/el-mercado-ecuatoriano-es-un-buen-nicho-para-los-productos-veganos-BY4023030>
- Barómetro de la Logística de Comercio Exterior. (24 de Febrero de 2023). 47% de los operadores logísticos en Chile aumentan su demanda en 2022. Obtenido de <https://portalportuario.cl/47-de-los-operadores-logisticos-en-chile-aumentan-su-demanda-en-2022/#:~:text=En%20ese%20sentido%2C%20la%20encuesta,en%20comparación%20al%20año%202021.>
- Bérmudez, V. (2023). Consumo de suplementos nutricionales en personas que realizan CrossFit en AMBA, durante el año 2022. Universidad ISALUD.
- CEPAL. (2023). Estrategia de Transformación digital Chile Digital 2035. CEPAL.
- Cikla Ecuador. (s.f.). cikla.ec. Recuperado el 23 de agosto de 2023, de <https://cikla.ec/quienes-somos/>

- De la fuente, A. (7 de Diciembre de 2023). La inflación en Chile es más alta de lo esperada en noviembre y ajusta las expectativas para el cierre de 2023. El País .
- Ebner, M. (2022). Fact Checking a la Cuenta Pública 2019. Obtenido de Universidad Católica de Chile.
- El Comercio. (19 de Enero de 2023). www.revistalideres.ec. Recuperado el 23 de agosto de 2023, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-preparado-enfrentar-digitalizacion-informe.html>
- Expansión. (2022). Chile - Gasto público. Obtenido de Datos macro : <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/chile>
- Expo Andes 2022 - www.expoandes.net. (s/f). Expo Andes 2022 - [Www.expoandes.net](http://www.expoandes.net). Recuperado el 24 de febrero de 2024, de <https://www.expoandes.net/>
- Expofitness - Deporte, Salud y Bienestar en un solo lugar. (2024, enero 29). Expofitness. <https://expofitness.com/>
- Fitia Ecuador . (s.f.). Obtenido de Fitia Ecuador : <https://fitia.app/es/calorias-informacion-nutricional/platano-de-seda-16566/>
- Gallina Ponedora. (26 de abril de 2019). Obtenido de Gallina Ponedora: <https://www.gallinaponedora.com/cuanta-proteina-tiene-un-huevo-valor-nutricional/>
- Gavin, M. L. (Febrero de 2022). Tens Health. Obtenido de Tens Health: <https://kidshealth.org/es/teens/exercise-wise.html>
- Global Exchange . (s.f). El peso chileno. Obtenido de Global Exchange : <https://www.globalexchange.ec/es/monedas-del-mundo/peso-chileno>
- Going. (2023). Geles Energéticos. Retrieved Agosto 2023, from <https://www.productosgoing.com/collections/geles-energeticos-going>
- IMF – World Economic Outlook Database. (2022). Chile: Política y economía. Santander.
- Jorquera, C., Rodríguez, F., Torrealba, I., & Campos Serrano , J. (2016). Consumo, características y perfil del consumidor de suplementos nutricionales en gimnasios de Santiago de Chile. *Revista Andaluza de Medicina del Deporte*, 9(3), 99-104.

- La cestería . (24 de agosto de 2022). Obtenido de <https://lacesteria.co/blogs/blog-de-ideas/nueces-propiedades-beneficios-y-valor-nutricional>
- Mega Bike Store. (2023). Geles energicos HAMMER. Retrieved Agosto 2023, from <https://megabikestore.ec/producto/geles-energeticos/>
- Ministerio del Deporte. (2022). Encuesta Nacional de Actividad Física y Deportes. Ministerio del Deporte.
- Montes, R. (11 de Marzo de 2023). Gabriel Boric, la esperanza que no despegó. El País.
- Mosquera, L., Redondo, M., Rodríguez, L., & Aristizábal, M. (2022). El arte de negociar en América Latina, Europa y Asia. Universidad Libre.
- Nestlé Health Science. (2024). Obtenido de Nestlé Health Science: <https://www.nestlehealthscience.com.mx/blog/proteinas-despues-del-ejercicio>
- Runchile.cl. (s/f). Runchile.cl. Recuperado el 24 de febrero de 2024, de <https://runchile.cl/#/ms-1542/2>
- Salinas, C. (2020). La cultura deportiva en Chile, meta-análisis sobre hábitos de actividad física y deporte 2006-2018. Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, 9(1), 64-74.
- SciDev.Net. (1 de Marzo de 2023). Chile comienza a revertir baja inversión en ciencia y tecnología. SciDevNet.
- Science in Sport Go Isotonic Energy Gel. (2023). Tadoo Adventure Gear. Retrieved Agosto 2023, from <https://tadoo.ws/ec/a/science-in-sport-go-isotonic-energy-gel/14386>
- Tadoo. (2023). NeverSecond C30+ Energy Gel. Retrieved Agosto 2023, from <https://tadoo.ws/ec/a/neversecond-c30-energy-gel/23756?cid=666>

10. Anexos

Anexo 1

Pitch

Análisis Pitch

A continuación, se presentan tres ideas de producto para mejorar las actividades deportivas de la población de Quito y de Santiago de Chile. Estas ideas fueron ponderadas del 1 al 5, siendo 1 nada, 2 poco deseado, 3 algo deseado, 4 deseado y 5 el más deseado.

Investigador	Ideas	Calificación
Gómez Bonilla	1) Gel energético de frutos rojos	3
Gabriela Dennis	2) Gel proteico de yogurt	1
	3) Gel proteico a base de chocho y soya	5
Investigador	Ideas	Calificación
Ortega Silva	1) Gel energético de frutos rojos	2
Gabriela	2) Gel proteico de yogurt	3
Salome	3) Gel proteico a base de chocho y soya	5
Investigador	Ideas	Calificación
Simbaña Olivo	1) Gel energético de frutos rojos	4
Bryan Paul	2) Gel proteico de yogurt	2
	3) Gel proteico a base de chocho y soya	5
Investigador	Ideas	Calificación
Males Alvear	1) Gel energético de frutos rojos	3
Ariana Belén	2) Gel proteico de yogurt	1
	3) Gel proteico a base de chocho y soya	5
Investigador	Ideas	Calificación
Anderson	1) Gel energético de frutos rojos	4
Steven Yazán	2) Gel proteico de yogurt	2
Ati	3) Gel proteico a base de chocho y soya	4

Elaborado por: autores del plan de negocios

La idea más deseada fue “Gel proteico a base de chocho y soya”. En base a este resultado se presenta el siguiente discurso de venta para ofertar el producto al mercado meta:

¿Te visualizas con una energía revitalizada y una recuperación veloz post-entrenamiento? Este gel proteico, cuidadosamente formulado con chocho y soya, ofrece la proteína de alta calidad esencial para fortalecer y reparar tus músculos. Su formato en gel permite consumirlo fácilmente en cualquier lugar, sin preparación adicional. ¡Y el toque delicioso de maracuyá hará que disfrutes cada bocado! No solo es un complemento, es tu socio para alcanzar nuevas metas. Únete a la revolución de rendimiento con nuestro gel proteico y desata tu potencial atlético. ¡Elevemos juntos tu experiencia de entrenamiento!

Anexo 2

Indicadores de selección de recursos clave

INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE RECURSOS CLAVES

En el modelo Canvas se seleccionaron los siguientes recursos claves:

- Calidad de materias primas
- Insumos de calidad
- Maquinaria de trabajo de las mejores marcas con relación calidad/precio.
- Personal de producción y mercadeo

Estos recursos se consideran como indicadores relevantes de calidad, por lo que, deben ser medibles, para ello se crea el siguiente formulario:

Calidad de materias primas

$$\text{calidadMP}\% = (\text{cantidad de materia prima buena} / \text{cantidad total solicitada}) \times 100.$$

Insumos de calidad

$$\text{calidadI}\% = (\text{cantidad de insumos buenos} / \text{cantidad total solicitada}) \times 100.$$

Calidad/ precio de maquinaria

$$\text{Eficiencia} = (\text{Resultados} / \text{producción}) \times 100.$$

Personal de producción y mercadeo

Personal op% = (mano de obra directa/ personal total en nómina) x 100.

Personal mercadeo% = (Personal administrativo/ personal total en nómina) x 100.

Anexo 3

Catastro

Alidos claves: proveedores e intermediarios

Ecuador	Chile
Proveedores de materia prima	Intermediarios
El Fruton S.A	Jumbo.cl-Supermercado
Camari S.A	Gimnasio Smart Fit - Espacio M
Suministros industriales – Bullsupply	Ultimate fitness
Proveedores de maquinaria	Empresas especialistas en marketing
BKB Maquinaria Industrial	Los Creativos
Empresas especialistas en marketing	Cebra
Ideafoster	
Metamorfosis360	
Intermediarios	
Supermaxi	
Mega Monter	
Upgrade Fitness Center	

Anexo 4

Encuesta

1. Rango de edad
 - 20 a 30 años
 - 31 a 44 años
 - 45 a 54 años
2. Género
 - Masculino
 - Femenino
 - Otro
3. ¿Con qué frecuencia realiza actividades deportivas?
 - Muy frecuente
 - Frecuente
 - Poco frecuente
 - Nunca
4. ¿Qué tipo de actividad deportiva realiza con mayor frecuencia?
 - Gimnasio/ Crossfit
 - Ciclismo
 - Senderismo
 - Natación
 - Atletismo
 - Otros
5. ¿Conoce el gel proteico para deportistas?
 - Si
 - No
6. ¿Cuáles son los sabores de gel proteico que ha consumido?
 - No he consumido gel proteico
 - Café
 - Banano
 - Frutilla / fresa
 - Frutos rojos
 - Vainilla
 - Caramelo
 - Otro
7. ¿Cuál es su nivel de consumo de suplementos nutricionales para la actividad deportiva?
 - No he consumido
 - Muy frecuente
 - Frecuente
 - Poco frecuente
8. ¿Cuál es la principal razón para consumir suplementos nutricionales para la actividad deportiva?
 - Aporte de energía para la práctica deportiva
 - Recomendación de especialista médico
 - Recomendación de entrenador
 - Recomendación otros deportistas
 - Otro
9. ¿Qué características considera importante en un suplemento nutricional para deportistas?
 - Sabor
 - Color
 - Textura

- Propiedades nutricionales
- Otros
10. ¿Cómo se entera generalmente de nuevos productos nutricionales en el mercado?
 - Recomendación de amigos y familiares
 - Recomendación especialista
 - Publicidad en internet
 - TV o radio
 - Al momento de comprar
 - Otros
 11. ¿Estaría interesado en probar un gel proteico para deportistas a base de chocho?
 - Muy interesado
 - Interesado
 - Poco interesado
 - No estoy interesado
 12. ¿Cómo se entera generalmente de nuevos productos nutricionales en el mercado?
 - Menor a 2 dólares
 - Entre 2 y 3 dólares
 - Mayor a 3 dólares
 13. ¿En qué lugar adquiere con mayor frecuencia suplementos alimenticios?
 - Supermercado
 - Tienda deportiva
 - Farmacia
 - Tienda comercio electrónico
 - Gimnasio
 - Otro
 14. ¿Le gustaría recibir sugerencias sobre como incorporar gel proteico a su dieta?
 - Si, por medio de redes sociales
 - Si, por medio de correos electrónicos
 - Si, por medio de videos cortos
 - Si, por medio de influencers
 - Si, por medio de un blog
 - No me gustaría
 - Otro
 15. ¿Qué tipo de promociones serían las adecuadas para incrementar la compra de un gel proteico?
 - Degustación en el supermercado
 - Entrega de producto gratis en la compra
 - Descuento en el precio
 - Descuento por compra en volumen
 - Cupones en línea
 - Otros

Anexo 5

Evaluación financiera

https://mailinternacionaledu-my.sharepoint.com/:x/r/personal/gaortegasi_uide_edu_ec/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B9D557A87-4557-4DD1-A232-1CD9AE3F532B%7D&file=Evaluacio%CC%81n%20Financiera%20gel%20proteico%20204-feb.xlsx&action=default&mobileredirect=true

Anexo 6

Video de comercialización:

<https://youtu.be/qiZ4xIETmv4>