



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en
Negocios Internacionales.

AUTORES:

Melina Loriell Suntaxi Flores
Ederick Alexander Roche Hipo
Henry Alexander Orellana Mera
Dilan Camilo Mora Posada

TUTOR:

Lizbeth Andrea Verdezoto Davalos

Plan de exportación de un suplemento proteico vegetal elaborado a
base de chocho y frutas endémicas del Ecuador, para el Año 2026.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Melina Loriell Suntaxi Flores, Dilan Camilo Mora Posada, Henry Alexander Orellana Mera, Ederick Alexander Roche Hipo, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Melina Loriell Suntaxi Flores
cédula 1752843373



Henry Alexander Orellana Mera
1720435187



Roche Hipo Ederick Alexander
1727362285



Dilan Camilo Mora Posada
1759219098

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Lizbeth Andrea Verdezoto Davalos, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Lizbeth Andrea Verdezoto Davalos

Resumen Ejecutivo

El proyecto presente consiste en tener como finalidad el desarrollar un plan de negocios de exportación para la fabricación y comercialización internacional de una proteína vegetal elaborada a base de chocho (*Lupinus mutabilis*), con componentes funcionales derivados de la naranjilla (*Solanum quitoense*) y con sabor a chocolate.

Esta propuesta nace de la necesidad en respuesta a tendencias globales de consumo orienta en alimentos funcionales, proteínas de origen vegetal, trazabilidad, y productos con atributos de tendencias globales de consumo orienta en alimentos funcionales, proteínas de origen vegetal, transparencia, y productos con atributos de sostenibilidad etiquetado limpio.

Mercados internacionales en especial aquellos con altos niveles de consumo como lo son los suplementos nutricionales, se puede observar una creciente demanda en alternativas a las proteínas tradicionales cuyos componentes base son el suero lácteo o la soya. Esta tendencia es una respuesta a consumidores con restricciones alimentarias, intolerancia a la lactosa, vegetarianismo, veganismo, así como una mayor preocupación hacia la protección ambiental, adicionalmente, algunos consumidores perciben que las proteínas vegetales pueden adaptarse mejor a necesidades digestivas y estilos de vida orientados al bienestar. Así mismo los consumidores han tenido mayor interés por productos elaborados con ingredientes naturales, con origen conocido y benéficos nutricionales diferenciados, sin embargo, la oferta de suplemento proteínicos a base de materias primas andinas continúa siendo limitada, esto representa una oportunidad para el desarrollo de propuestas que son innovadoras basadas en la biodiversidad ecuatoriana.

El proyecto toma como aprovechamiento al chocho como materia prima principal. esto debido a su alto nivel proteínico y perfil nutricional, complementándolo con la naranjilla y el cacao, ingredientes endémicos y representativos del Ecuador. Esta combinación permite

desarrollar un suplemento alimenticio, la formulación propuesta busca integrar el aporte proteínico del chocho y las propiedades nutricionales y antioxidantes de los ingredientes que lo complementan.

Como parte del desarrollo del plan de negocio, se realizará un análisis al entorno comercial para identificar oportunidades de acceso al mercado internacional, tendencias de consumo, requisitos de ingreso, logística, barreras arancelarias, etc. . Esto permitirá determinar la viabilidad comercial y seleccionar el destino de mercado más adecuado.

A largo plazo el proyecto busca contribuir a la diversificación de la oferta exportable ecuatoriana mediante productos con valor agregado basados en recursos agroindustriales ecuatorianos.

Palabras clave: proteína vegetal, chocho, naranjilla, exportación, nutrición deportiva, suplementos proteicos.

Abstract

The present project aims to develop an export business plan for the production and international commercialization of a plant-based protein made from chocho (*Lupinus mutabilis*), with functional components derived from naranjilla (*Solanum quitoense*) and chocolate flavor.

This proposal arises in response to global consumption trends oriented toward functional foods, plant-based proteins, traceability, clean-label products, transparency, and sustainability attributes.

In international markets, especially those with high levels of consumption of nutritional supplements, there is a growing demand for alternatives to traditional proteins based on whey or soy. This trend is driven by consumers with dietary restrictions such as lactose intolerance, vegetarianism, and veganism, as well as increasing concern for environmental sustainability. Additionally, some consumers perceive plant-based proteins as more suitable for digestive needs and wellness-oriented lifestyles. Likewise, there is a growing interest in products made with natural ingredients, known origin, and differentiated nutritional benefits. However, the supply of protein supplements based on Andean raw materials remains limited, representing an opportunity for the development of innovative proposals based on Ecuador's biodiversity.

The project is based on the use of chocho as the main raw material due to its high protein content and nutritional profile, complemented with naranjilla and cocoa, which are endemic and representative ingredients of Ecuador. This combination allows the development of a nutritional supplement, where the proposed formulation seeks to integrate the protein contribution of chocho with the nutritional and antioxidant properties of its complementary ingredients.

As part of the business plan development, an analysis of the commercial environment will be carried out in order to identify international market access opportunities, consumption trends, entry requirements, logistics, and tariff and non-tariff barriers. This will allow the determination of commercial viability and the selection of the most suitable target market.

In the long term, the project aims to contribute to the diversification of Ecuador's export supply through value-added products based on local agro-industrial resources.

Keywords: plant-based protein, chocho, naranjilla, export, sports nutrition, protein supplements.

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a nuestras familias y a todas aquellas personas que han estado presentes durante este camino, brindándonos su apoyo, paciencia, cariño y motivación para seguir adelante, especialmente en los momentos más difíciles.

También lo dedicamos a quienes fuimos cuando comenzamos este camino, con sueños, expectativas y muchas dudas, pero con la decisión de continuar y alcanzar nuestras metas. Hoy podemos mirar atrás y reconocer cuánto hemos avanzado y todo lo que hemos aprendido.

A quienes nos acompañaron durante las largas jornadas de estudio, los desvelos y los momentos de cansancio, les dedicamos también este logro. Cada palabra de ánimo y cada gesto de apoyo fueron importantes para llegar hasta aquí.

Este proyecto representa nuestro esfuerzo como equipo y, al mismo tiempo, el apoyo de todas las personas que estuvieron detrás de nosotros. A nuestras familias y seres queridos, dedicamos este logro con mucho cariño y gratitud.

Agradecimiento

Como equipo de trabajo, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familias y a todas las personas que estuvieron presentes durante este proceso. Su apoyo, paciencia, confianza y palabras de ánimo fueron muy importantes para nosotros, especialmente en los momentos en los que el camino se hizo más difícil y tuvimos que buscar la manera de seguir adelante.

De manera muy especial, queremos agradecer a nuestra tutora, quien estuvo acompañándonos durante todo este proceso. Su orientación, paciencia y disposición para ayudarnos fueron fundamentales para poder avanzar. Más allá de guiarnos en el desarrollo de este proyecto, siempre nos motivó a no rendirnos, a confiar en nuestro trabajo y a seguir adelante incluso cuando las cosas no salían como esperábamos. Sus consejos y observaciones nos ayudaron a mejorar y, sobre todo, a creer un poco más en lo que éramos capaces de hacer.

También queremos agradecer a cada integrante de nuestro equipo por el esfuerzo, compromiso y dedicación que puso para sacar adelante este proyecto. Hubo momentos de cansancio, dificultades y dudas, pero supimos apoyarnos y continuar trabajando juntos hasta alcanzar este resultado.

Finalmente, queremos agradecer a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron a que pudiéramos llegar hasta aquí. Este proyecto representa mucho más que la culminación de una etapa académica; representa el esfuerzo, los aprendizajes y todas las experiencias que vivimos durante el camino.

Nos quedamos con la satisfacción de haberlo intentado, de haber aprendido y, sobre todo, de haber llegado juntos hasta el final. Esperamos que todo lo aprendido durante esta etapa nos sirva para afrontar con confianza los nuevos retos que vendrán.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	17
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	21
Marco Teórico (Hallazgos de la Investigación Documental)- Internacionalización.....	21
Buyer Persona: Características y necesidades del segmento	24
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	25
Problema del segmento	25
Árbol de Problemas	26
RESOLUCIÓN DE PROBLEMA	27
Idea de Negocio – Resolución de Problema.....	27
Business Canvas.....	28
Análisis del Macroentorno – Internacionalización.....	31
Análisis del Microentorno	37
Matriz de Selección de Mercados	40
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD	44
Investigación de Mercado - Internacionalización	44
Preguntas para entrevista:.....	45
Modelo de Monetización.....	52
Presentación Comercial del Prototipo o Propuesta Final	52
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	53

Localización	53
Operaciones (Mapa de procesos) y/o Diseño Organizacional	53
Diseño Organizacional y Funciones.....	56
Organigrama.....	58
Conformación Legal.....	59
PLAN DE MARKETING.....	59
Marketing Mix (4Ps) (Opcional dependiendo del proyecto)	59
Producto.....	59
Precio	60
Plaza.....	60
Promoción.....	61
Objetivo general del plan de marketing.....	61
Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto.....	62
Evaluación financiera.....	65
Datos generales del proyecto	65
Supuestos macroeconómicos y tributarios	66
Estructura de financiamiento y cálculo del WACC.....	67
Inversión inicial.....	67
Activos fijos.....	68
Activos diferidos o preoperativos.....	69
Capital de trabajo.....	70
Total de inversión inicial	71
Costos.....	71
Costos variables de producción	72
Costos variables de exportación	73

Costos fijos de producción	74
Gastos	74
Gastos administrativos.....	75
Gastos de venta	76
Gastos financieros.....	77
Presupuesto de ventas.....	77
Precio de venta unitario – FOB	78
Unidades vendidas (exportadas).....	78
Ventas totales.....	79
Punto de equilibrio	79
Costos variables y margen de contribución unitario	80
Costos fijos totales.....	81
Punto de equilibrio en unidades y dólares	81
Margen de seguridad	82
Análisis del punto de equilibrio.....	82
Estado de costos	83
Costo variable y costo de producción.....	84
Costo de ventas	85
Análisis del estado de costos	85
Estado de pérdidas y ganancias	86
Determinación de la utilidad bruta	86
Determinación de la utilidad operativa.....	87
Determinación de la utilidad neta	88
Análisis del estado de pérdidas y ganancias	88
Estado de flujo de caja	89

Flujo de caja proyectado.....	90
Flujo de caja acumulado	91
Valor Actual Neto (VAN)	91
Análisis del flujo de caja	92
Indicadores financieros	92
Indicadores financieros proyectados	93
Análisis de los indicadores financieros	93
Criterio de decisión.....	94
Análisis de escenarios	94
Supuestos de variación en el volumen de ventas.....	95
Comparación de escenarios – Año 1	96
Análisis del escenario pesimista	96
Análisis del escenario esperado	97
Análisis del escenario optimista	97
Comparación general de los escenarios.....	97
BIBLIOGRAFÍA	100

Índice de Tablas

Tabla 1 Buyer Persona	24
Tabla 2 <i>Árbol de problemas</i>	26
Tabla 3 <i>Business Canvas</i>	28
Tabla 4 <i>Matriz Pestel</i>	33
Tabla 5 <i>Fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	39
Tabla 6 <i>Bu Fuerza: Amenaza de productos sustitutos</i>	39
Tabla 7 <i>Fuerza: Poder de Negociación con los Compradores</i>	39
Tabla 8 <i>Fuerza: Poder de Negociación con los Proveedores</i>	40
Tabla 9 <i>Fuerza: La Intensidad de la Rivalidad</i>	40
Tabla 10 <i>Matriz de selección de Mercado</i>	41
Tabla 11 <i>Respuestas de la entrevista</i>	46
Tabla 12 <i>Detalle de mapa de procesos</i>	54
Tabla 13 <i>Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto</i>	62
Tabla 14 <i>Datos generales del proyecto</i>	65
Tabla 15 <i>Supuestos macroeconómicos y tributarios</i>	66
Tabla 16 <i>Estructura de financiamiento y cálculo del WACC</i>	67
Tabla 17 <i>Activos fijos</i>	68
Tabla 18 <i>Activos diferidos o preoperativos</i>	69
Tabla 19 <i>Capital de trabajo</i>	70
Tabla 20 <i>Total de inversión inicial</i>	71
Tabla 21 <i>Costos variables de producción</i>	72
Tabla 22 <i>Datos generales del proyecto</i>	73
Tabla 23 <i>Costos fijos de producción</i>	74
Tabla 24 <i>Gastos administrativos</i>	75
Tabla 25 <i>Gastos de venta</i>	76

Tabla 26 <i>Gastos financieros</i>	77
Tabla 27 <i>Precio de venta unitario – FOB</i>	78
Tabla 28 <i>Unidades vendidas (exportadas)</i>	78
Tabla 29 <i>Ventas totales</i>	79
Tabla 30 <i>Costos variables y margen de contribución unitario</i>	80
Tabla 31 <i>Costos fijos totales</i>	81
Tabla 32 <i>Punto de equilibrio en unidades y dólares</i>	81
Tabla 33 <i>Margen de seguridad</i>	82
Tabla 34 <i>Costo variable y costo de producción</i>	84
Tabla 35 <i>Costo de ventas</i>	85
Tabla 36 <i>Determinación de la utilidad bruta</i>	86
Tabla 37 <i>Determinación de la utilidad operativa</i>	87
Tabla 38 <i>Determinación de la utilidad neta</i>	88
Tabla 39 <i>Flujo de caja proyectado</i>	90
Tabla 40 <i>Indicadores financieros proyectados</i>	93
Tabla 41 <i>Supuestos de variación en el volumen de ventas</i>	95
Tabla 42 <i>Comparación de escenarios – Año 1</i>	96
Tabla 43 <i>Comparación general de los escenarios</i>	98

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía	23
Figura 2 <i>Opción 1 de prototipo</i>	31
Figura 3 <i>Prototipo 2.0</i>	51
Figura 4 <i>Captura de pantalla video promocional</i>	52
Figura 5 <i>Mapa de Procesos SISA</i>	53
Figura 6 <i>Organigrama</i>	58
Figura 7 <i>Diseño posts para Instagram</i>	64
Figura 8 <i>Unidades Vendidas vs. Punto de Equilibrio</i>	83

Introducción

En los últimos años, la industria de suplementos proteicos y alimentos funcionales ha experimentado un cambio profundo hacia las proteínas de origen vegetal. Este giro responde a la creciente demanda de opciones más sostenibles, fáciles de digerir e hipoalergénicas, que respondan a preocupaciones ambientales, éticas y de salud (Grand View Research, 2025; Precedence Research, 2025). Cada vez más consumidores, especialmente en economías con mayor poder adquisitivo, buscan productos con trazabilidad clara, etiquetado limpio y certificaciones de sostenibilidad, priorizando aquellos que combinan calidad nutricional con responsabilidad ambiental (Glanbia Nutrition, 2025; Persistence Market Research, 2026).

Ecuador, a pesar de su extraordinaria biodiversidad, aún tiene una participación limitada en el comercio internacional de proteínas procesadas con valor agregado (Ochoa Quezada, 2024). Sin embargo, cuenta con un enorme potencial para diferenciarse mediante la innovación y el aprovechamiento sostenible de especies nativas como el chocho (*Lupinus mutabilis*), la naranjilla (*Solanum quitoense*) y el cacao. Los ingredientes de origen andino presentan características nutricionales y funcionales diferenciadas que pueden convertirse en elementos estratégicos dentro del mercado alimentario internacional, especialmente cuando son sometidos a procesos de transformación agroindustrial, certificaciones de calidad y estrategias de posicionamiento fundamentadas en su identidad de origen (Vera-Vega et al., 2022; Chalampunte-Flores et al., 2023; Villacis, 2022).

En este contexto, la presente propuesta plantea el desarrollo de un plan de negocios enfocado en la exportación de una proteína vegetal en polvo elaborada principalmente a partir de chocho, incorporando además ingredientes funcionales como naranjilla y cacao, con una formulación de sabor chocolate.

El suplemento propuesto está orientado al segmento de consumidores interesados en el bienestar físico y la nutrición deportiva, particularmente aquellos que buscan productos destinados a la recuperación posterior al entrenamiento. Asimismo, se dirige a personas con intolerancia a la lactosa, consumidores vegetarianos, veganos y usuarios que presentan una mayor conciencia sobre la importancia de adquirir alimentos funcionales, saludables y elaborados con ingredientes naturales (Future Market Insights, 2026; Hertzler et al., 2020).

Actualmente, uno de los principales desafíos dentro del mercado internacional corresponde a la limitada participación de proteínas vegetales provenientes de cultivos andinos. La oferta mundial se encuentra dominada principalmente por alternativas elaboradas a base de soya, almendra y proteína derivada del suero lácteo, generando una oportunidad para introducir productos diferenciados que respondan a la creciente demanda por fuentes proteicas naturales, sostenibles y libres de componentes alergénicos. En este sentido, el proyecto se enfoca en desarrollar una proteína funcional elaborada con chocho, naranjilla y cacao como una alternativa innovadora con identidad ecuatoriana.

Para determinar la viabilidad comercial del producto, se realizará un análisis del mercado internacional con mayor potencial de aceptación, considerando factores relacionados con las tendencias de consumo saludable, crecimiento del segmento fitness, capacidad adquisitiva, apertura comercial y adopción de herramientas digitales como medios de promoción y comercialización. Estos elementos resultan fundamentales para establecer una estrategia efectiva de internacionalización y fortalecer la presencia de la marca en mercados extranjeros.

La propuesta de valor de SISA se fundamenta en la combinación estratégica de sus ingredientes principales. El chocho (*Lupinus mutabilis*) destaca por su elevado aporte proteico, el cual puede superar el 50 % dependiendo del proceso de transformación aplicado, además de

presentar un perfil de aminoácidos favorable para la nutrición humana. Por otra parte, la incorporación de naranjilla y cacao permite complementar la formulación mediante compuestos antioxidantes, vitaminas y elementos bioactivos asociados con beneficios relacionados con la energía y recuperación física (Mikuna Foods, n.d.; Añibarro-Ortega et al., 2025; Obregon, 2024).

Como parte de la estrategia de diferenciación, cada unidad del producto incorporará un código QR vinculado con la plataforma digital SISA. Esta herramienta permitirá que los consumidores accedan a contenido de valor como recetas saludables, información sobre el origen ancestral del chocho, la naranjilla y el cacao, recomendaciones de uso, experiencias de deportistas e influencers, además de beneficios exclusivos para integrantes de la comunidad digital de la marca. De esta manera, SISA busca superar la concepción tradicional de un suplemento alimenticio, creando una experiencia integral basada en nutrición, cultura y bienestar.

La diferenciación del producto también se encuentra relacionada con su propuesta sensorial, al presentar una combinación de sabores familiar para el consumidor internacional mediante la mezcla de chocho, naranjilla y cacao con sabor chocolate. Esta estrategia permite acercar ingredientes considerados exóticos dentro del mercado global hacia nuevos consumidores, conservando al mismo tiempo sus propiedades nutricionales y su identidad cultural ecuatoriana (Food Ingredients First, 2024).

En una primera etapa, el proyecto contempla la evaluación de la factibilidad comercial, técnica y logística del producto dentro del mercado seleccionado. Posteriormente, a largo plazo, se busca establecer una presencia consolidada mediante canales especializados de distribución internacional y plataformas digitales orientadas al comercio electrónico. Finalmente, la visión estratégica de SISA consiste en posicionar una alternativa exportable de alto valor agregado

basada en la biodiversidad ecuatoriana, contribuyendo a la diversificación de la oferta exportadora nacional y promoviendo el aprovechamiento sostenible de recursos agrícolas tradicionales.

Objetivo General

Desarrollar un plan de exportación mediante la creación de la empresa SISA, enfocada en la producción y comercialización internacional de una proteína vegetal premium elaborada a partir de chocho (*Lupinus mutabilis*), naranjilla (*Solanum quitoense*) y cacao, con el propósito de posicionar este producto como una alternativa innovadora, saludable y de alto valor nutricional proveniente del Ecuador dentro del mercado estadounidense.

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno macro y microentorno, mediante un análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, con el fin de identificar oportunidades, riesgos para determinar la viabilidad comercial del producto SISA en el mercado global.
- Examinar las tendencias de consumo en suplementos proteicos vegetales y el comportamiento del segmento fitness en el mercado objetivo, mediante un estudio que permita identificar oportunidades de mercado.
- Evaluar la viabilidad financiera y económica del proyecto mediante la proyección de costos, ingresos, flujo de caja y el cálculo de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, punto de equilibrio y período de recuperación), con el objetivo de determinar la factibilidad y rentabilidad del plan de exportación de la empresa SISA.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico (Hallazgos de la Investigación Documental)- Internacionalización

En los mercados internacionales de suplementos proteicos existe una necesidad insatisfecha relacionada con la limitada disponibilidad de alternativas vegetales innovadoras con origen andino y alto valor funcional. Aunque la demanda de proteínas vegetales continúa creciendo, la oferta se concentra principalmente en productos elaborados a base de suero lácteo, soja, guisante y almendra, los cuales presentan limitaciones en términos de digestibilidad, diferenciación y autenticidad cultural (Grand View Research, 2024). Esta situación representa una oportunidad para desarrollar productos capaces de combinar nutrición, sostenibilidad e identidad territorial.

El mercado global de suplementos proteicos de origen vegetal fue valorado en aproximadamente USD 2.840 millones en 2024 y se proyecta que alcance los USD 5.940 millones para 2033, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 8,6% (Business Research Insights, 2024). Asimismo, el crecimiento del mercado vegano y flexitariano responde a una mayor preocupación por la salud, el bienestar animal y el impacto ambiental de los sistemas alimentarios tradicionales (Statista, 2024). A ello se suma que alrededor del 68% de la población mundial presenta algún grado de malabsorción de lactosa, incrementando la demanda de productos libres de lácteos (Storhaug et al., 2017). Los principales consumidores potenciales son personas entre 25 y 40 años con estilos de vida activos, deportistas, vegetarianos, veganos e intolerantes a la lactosa, quienes buscan alimentos funcionales, sostenibles y con trazabilidad (Mintel, 2023).

Frente a esta necesidad surge SISA, un suplemento proteico vegetal en polvo formulado principalmente con chocho (*Lupinus mutabilis*), complementado con naranjilla (*Solanum quitoense*) y cacao. El chocho destaca por su elevado contenido proteico, que oscila entre el

40% y 53% en base seca, además de poseer un perfil de aminoácidos comparable al de la soja y un importante aporte de fibra dietética (Jacobsen & Mujica, 2006).

La naranjilla aporta compuestos antioxidantes —entre ellos polifenoles, vitamina C y carotenoides— que contribuyen a disminuir el estrés oxidativo generado por la actividad física (Acosta et al., 2009). El cacao, por su parte, aporta flavonoides bioactivos y mejora las características sensoriales del producto (Katz et al., 2011). Ambos ingredientes se alinean con la tendencia global hacia los superalimentos, entendida como el interés creciente por productos naturales de alta densidad nutricional y con beneficios funcionales adicionales (Euromonitor International, 2024).

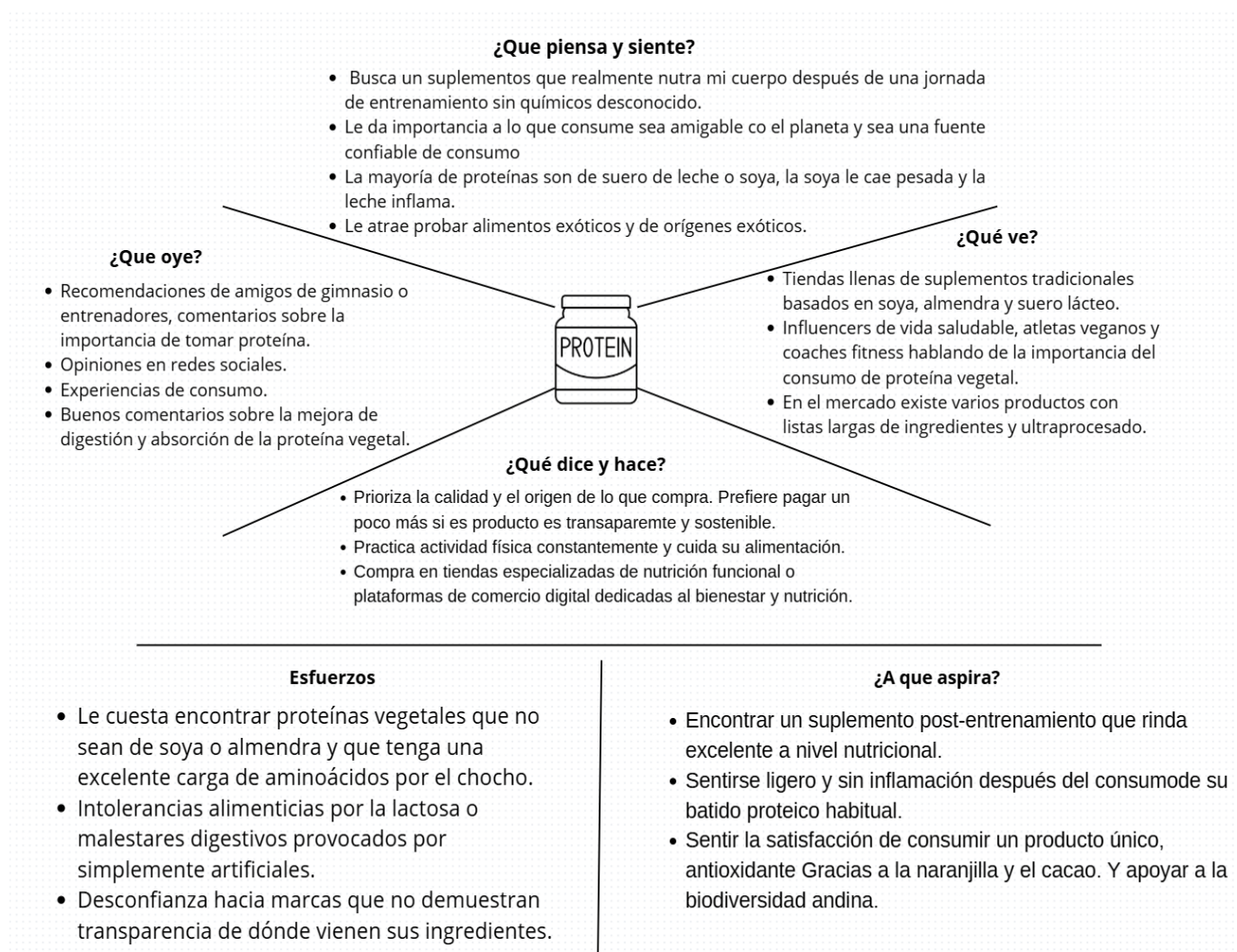
El chocho, la naranjilla y el cacao poseen, además, una fuerte identidad andina y constituyen productos ancestrales vinculados a prácticas agrícolas sostenibles. En particular, el cultivo del chocho requiere un menor volumen de agua y contribuye a la fijación biológica de nitrógeno en el suelo, lo que favorece sistemas productivos sostenibles (FAO, 2019). La propuesta de valor central de SISA radica en combinar la nutrición deportiva con una experiencia digital diferenciadora: cada empaque incorporará un código QR de acceso a la plataforma digital SISA, en la que los consumidores encontrarán recetas saludables, información sobre los beneficios nutricionales de los ingredientes, contenido relacionado con la historia ancestral de los superalimentos andinos y material generado por deportistas e influencers.

Esta plataforma buscará, adicionalmente, fomentar una comunidad fitness orientada al bienestar y a la conexión cultural, fortaleciendo así el vínculo entre el consumidor y la marca (Kotler & Keller, 2016). La integración entre el producto físico, la identidad cultural y la experiencia digital constituye una ventaja competitiva frente a marcas tradicionales y respalda el potencial de internacionalización de SISA dentro del mercado global de alimentos

funcionales y nutrición deportiva.

Figura 1

Mapa de empatía



Nota. La figura muestra el mapa de empatía del consumidor internacional. Elaboración propia

La interpretación del mapa de empatía muestra al consumidor internacional en el segmento fitness que siente frustración ante la oferta monótona de proteínas de soya, suero de leche o derivados, priorizando en cambio la alta digestibilidad y la sostenibilidad. Esta necesidad da validez directamente al plan de negocios, ya que llega a posicionar a la proteína de chocho y naranjilla como una alternativa de origen andino, siendo ideal para capturar este nicho premium. De esta forma, al alinear la propuesta de valor con las demandas actuales de

transparencia y bienestar para el ecosistema y el cliente, se asegura la viabilidad comercial y éxito del proyecto presentado en mercados con alto poder adquisitivo.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1

Buyer Persona

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Nombre del Buyer Persona	Daniel, deportista consciente y consumidor de nutrición funcional
Perfil Demográfico	
Edad	25 - 40 años
Género	Masculino y femenino
Estado civil	Soltero, casado o conviviente
Nivel educativo	Universitario o posgrado
Ingresos mensuales	USD 2.500 – 6.000
Ocupación	Profesionales, emprendedores, entrenadores personales, trabajadores remotos, ejecutivos y deportistas aficionados
Redes sociales que utiliza	Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn, Facebook
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Activo, saludable, realiza actividad física de manera frecuente, asiste al gimnasio y se preocupa por su alimentación
Valores	Bienestar integral, sostenibilidad, transparencia en el origen de los alimentos, responsabilidad ambiental y calidad nutricional
Personalidad	Informado, disciplinado, comprometido con su salud, abierto a probar productos innovadores y dispuesto a pagar más por productos de calidad
Comportamiento de Consumo	

¿Dónde compra?	Tiendas especializadas en suplementos deportivos, supermercados premium, Marketplace digitales, Amazon, tiendas naturistas y páginas web de marcas saludables
¿Qué lo motiva a comprar?	Mejorar su rendimiento físico, acelerar la recuperación muscular, consumir ingredientes naturales, evitar productos lácteos y apoyar marcas sostenibles
Necesidades	
Necesidades principales	Obtener una fuente de proteína de alta calidad para recuperación post entrenamiento, libre de lactosa, de origen vegetal, sostenible y con ingredientes funcionales
Problemas que enfrenta	La mayoría de las proteínas vegetales disponibles están elaboradas con soya o guisante, presentan sabores poco atractivos o no ofrecen diferenciación nutricional ni trazabilidad de origen
¿Cómo el producto satisface esas necesidades?	La proteína vegetal a base de chocho ecuatoriano proporciona un alto contenido proteico, perfil nutricional diferenciado y fácil digestión. La incorporación de naranjilla aporta compuestos antioxidantes funcionales, mientras que el cacao mejora la experiencia sensorial. Además, el producto responde a las tendencias de sostenibilidad, etiquetado limpio e identidad de origen andino, convirtiéndose en una alternativa innovadora frente a las proteínas vegetales tradicionales.

Nota. En la tabla se muestra el Buyer Persona. Elaboración propia

Identificación de la Problemática

Problema del segmento

El mercado internacional de suplementos proteicos carece de alternativas vegetales con identidad de origen andino, valor agregado y diferenciación funcional. La oferta global se concentra en materias primas convencionales como soya y guisante, dejando desatendida a una

población creciente que demanda productos hipoalergénicos, libres de lactosa y sostenibles. Considerando que aproximadamente el 68% de la población mundial presenta algún grado de malabsorción de lactosa (Storhaug et al., 2017), existe una brecha significativa para proteínas vegetales innovadoras provenientes de recursos agroindustriales subutilizados como los del Ecuador.

Árbol de Problemas

Tabla 2

Árbol de problemas

Causas (¿Por qué ocurre?)	Problema Central	Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)
Causa 1: Concentración de la oferta global en materias primas tradicionales (soya, guisante, suero lácteo), con escasa innovación en fuentes proteicas emergentes (Grand View Research, 2024).	Escasa presencia de suplementos proteicos vegetales de origen andino con valor agregado en los mercados internacionales.	Consecuencia 1: Los consumidores con intolerancia a la lactosa, alergias alimentarias o preferencias veganas tienen acceso limitado a suplementos proteicos diferenciados y funcionales.
Causa 2: Baja inversión en investigación y desarrollo de proteínas de origen andino como el chocho (Lupinus mutabilis) para mercados internacionales (Ochoa Quezada, 2024).		Consecuencia 2: Los recursos agroindustriales ecuatorianos con alto potencial nutricional permanecen subutilizados, limitando la generación de valor agregado nacional.
Causa 3: Escasa trazabilidad e identidad		Consecuencia 3: Ecuador pierde oportunidades

geográfica en los productos proteicos vegetales disponibles actualmente en el mercado global (Grand View Research, 2024). Causa 4: Desconocimiento y desaprovechamiento del potencial funcional de ingredientes nativos como la naranjilla (Solanum quitoense) en la industria de alimentos funcionales (Ochoa Quezada, 2024).	estratégicas de internacionalización y diversificación de su matriz exportadora en segmentos de alto valor. Consecuencia 4: Los consumidores globales del segmento fitness no acceden a alternativas proteicas sostenibles, naturales y con diferenciación geográfica comprobada.
---	--

Nota. Arbol de problema “Plan de Negocios Plan de exportación de un suplemento proteico vegetal elaborado a base de chocho y frutas endémicas del Ecuador, para el Año 2026”
Elaboración propia.

Resolución de Problema

Idea de Negocio – Resolución de Problema

Se propone el desarrollo de una proteína vegetal en polvo elaborada a base de chocho ecuatoriano, enriquecida con compuestos funcionales de naranjilla y saborizada con cacao, orientada al segmento fitness y consumidores de estilos de vida saludables. La ventaja competitiva radica en la combinación única de tres materias primas representativas del Ecuador: el chocho aporta un elevado perfil proteico y aminoácidos esenciales (Hertzler et al., 2020); la naranjilla incorpora propiedades antioxidantes; y el cacao fortalece la identidad de origen. El producto se diferencia mediante atributos de *clean label*, trazabilidad, sostenibilidad y libre de lactosa, posicionando al Ecuador dentro del mercado global de alimentos funcionales y nutrición deportiva con un producto de alto valor agregado.

Business Canvas

Tabla 3
Business Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Asociaciones de productores locales de naranjilla y cacao en el Ecuador, con esto aseguramos el Negocio justo y la trazabilidad.	Control de calidad: optimizar la fórmula para asegurar un sabor a chocolate inigualable, la disolución de la proteína y un perfil nutricional transparente para el consumo.	Suplemento proteico vegetal premium de origen andino (ECUADOR), elaborado a base de chocho, saborizado con cacao y potenciar la proteína con los componentes antioxidantes funcionales de la naranjilla.	Transparencia y confianza: tener una comunicación clara de la trazabilidad del producto y el origen de los ingredientes a través del empaque y medios digitales.	Consumidores internacionales orientados al segmento fitness y un estilo de vida saludable, que realizan actividad física regular y buscan recuperación post-entrenamiento.
Aliados logísticos internacionales y agencias de aduana expertas en exportación de alimentos procesados. logísticos	Gestión de la cadena de suministro: procesamiento técnico de la materia prima ecuatoriana y empaque.	Tener una identidad de origen y diferenciación geográfica frente a la	Educación nutricional: crear contenido digital dar a conocer los beneficios del chocho, la naranjilla y la sostenibilidad de los cultivos	Personas con restricciones alimentarias como lo son intolerantes a la lactosa, vegetarianos y veganos.

dores y brokers que se dediquen a la venta de alimentos saludables en los mercados internacionales objetivo.	Trámites de Exportación: Gestionar barreras arancelarias, requisitos fitosanitarios y logística internacional. Marketing Internacional: Posicionar a la marca en el segmento de nutrición funcional global.	oferta tradicional masiva. (soya, almendra o suero lácteo). Producto hipoalergénico, de alta digestibilidad, con etiquetado limpio y certificados orgánicos, garantizando sostenibilidad y trazabilidad.	de nuestra tierra ecuatoriana. Comunidad digital: tener interacción activa con comunidades fitness, veganas y saludables en redes sociales .	Consumidores de alimentos funcionales de alta calidad en mercados de alto poder adquisitivo que priorizan la sostenibilidad y la transparencia en la cadena de suministro
Recursos clave		Recursos clave		
Materia prima de alta calidad: tener acceso y suministro constante de los ingredientes principales de la marca(chocho, naranjilla, cacao) que cumpla todos los estándares de exportación.		Canales internacionales de distribución especializados, tiendas de suplementos nutricionales, tiendas de productos orgánicos eco-friendly, gimnasios premium. plataformas de comercio digital conocidas, venta directa al		

Propiedad intelectual y formulas: el diseño y desarrollo técnico del perfil proteico y antioxidante del suplemento.	consumidor internacional a través de tienda web propia y marketplaces globales. como Amazon. Participación de la marca en ferias internacionales de alimentos funcionales y de la industria fitness.
Certificaciones: Que nuestra marca obtenga certificaciones orgánicas, fitosanitarias, de comercio justo y de etiquetado limpio.	
Estructura de costos	Fuente de ingresos
Costos de materia prima y producción: Adquisición de chocho, naranjilla, cacao y procesos de deshidratación, pulverización y envasado.	Venta directa a través de plataformas de comercio electrónico internacionales.
Costos logísticos y de Exportación: transporte, aranceles, almacenamiento internacional y distribución.	Venta al por mayor a distribuidores especializados y cadenas de tiendas saludables en los mercados de destino.
Costos de certificaciones: Obtener permisos fitosanitarios y sellos orgánicos internacionales.	Márgenes de ganancia premium debido al valor agregado, diferenciación geográfica y certificaciones orgánicas del producto
Inversión en Marketing y Ventas: Publicidad digital, desarrollo de una plataforma e-commerce y material promocional.	

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010). Prototipaje o propuesta inicial 1.0

Prototipaje o propuesta inicial

Figura 2

Opción 1 de prototipo



Nota: la figura muestra la primera opción del prototipo. Elaboración propia

La opción de prototipo 1 hace correspondencia a un suplemento proteínico vegetal elaborado a base de chocho ecuatoriano y enriquecido con frutas endémicas. La propuesta de empaque ha sido diseñada para ser innovadora y de calidad, graficando una esencia ecuatoriana de las materias primas usadas y atributos nutricionales. Los elementos gráficos y marca buscan generar reconocimiento y confianza.

Análisis del Macroentorno – Internacionalización

El análisis del macroentorno es una herramienta clave para evaluar las condiciones externas que pueden influir en la viabilidad del Plan de Exportación del suplemento proteico vegetal a base de chocho y naranjilla. Para ello se utiliza el modelo **PESTEL**, que examina seis dimensiones del entorno: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. El análisis permite hallar

oportunidades así como también amenazas que deberán considerarse en la estrategia de internacionalización (Johnson et al., 2020).

En el **ámbito político** se encuentran ciertas oportunidades que se relacionan con las políticas de diversificación de proveedores en el mercado Norte Americano, así mismo, el apoyo institucional ecuatoriano a la exportación de productos con un valor agregado (PROECUADOR, 2024).

En el **ámbito económico**, aquí se presenta como algo favorable esta variable ya que el crecimiento que se tiene a nivel global del bienestar y proteínas que no contengan orígenes animales se tiene con grandes crecimientos y se mantiene de forma creciente por lo que esto hace ver que se está tomando una decisión adecuada, se enfocaría en personas que ya manejen un poder adquisitivo alto y nos apalancamos con ese nicho de mercado (Grand View Research, 2024). Sin embargo, se presentan amenazas en la volatilidad que se puede dar con el cambio del valor de la moneda, altos valores logísticos y gastos asociados al cumplimiento normativo.

En el **ámbito social**, se observa una oportunidad clara, ya que el incremento en el consumo de proteínas no animales se incrementa, sobre todo que los productos sean ecoamigables con el medio ambiente y libres de lactosa (Hertzler et al., 2020; Storhaug et al., 2017).

En el **ámbito tecnológico**, como en la mayoría de las industrias, el avance tecnológico y el creciente consumo de redes sociales para la información hacen que el enfoque se centre principalmente en estas herramientas, así se podrá enfocar en estrategias de entrada más eficientes garantizando la calidad.

En el **ámbito ecológico** se halla una oportunidad importante, el consumidor busca tener

productos sostenibles y con origen natural (Grand View Research, 2024). El uso de ingredientes como lo es el chocho y la naranjilla permite que se pueda crear un discurso acompañado de sostenibilidad y biodiversidad que haga que el producto tenga un claro diferenciador frente a un mercado muy competitivo.

Finalmente, en el **ámbito legal** aquí se enfatiza los exigentes requisitos del etiquetado, la seguridad, y las normativas sanitarias que son necesarias para comercializar estos suplementos en mercados internacionales (Food and Drug Administration, 2024). Estos requisitos generan un gasto adicional y sobre todo la complejidad que tienen estos en las etapas iniciales del proyecto.

En conjunto, el análisis PESTEL muestra que existen condiciones favorables para la internacionalización del producto, especialmente en los ámbitos económico, social y ecológico, aunque se deben gestionar de forma adecuada los riesgos identificados en los componentes político y legal.

Tabla 4
Matriz Pestel

Muy positivo Positivo Negativo Muy negativo				
Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político	Acuerdos comerciales SGP entre Ecuador y EE.UU. (limitado para partida 2106.90). Se deberá pagar arancel en la mayoría de los casos. (U.S. Trade Representative, 2025; PROECUADOR, 2024)			X

	Barreras arancelarias para suplementos (partida 2106.90): 4.8% - 6.4% en EE.UU. Reduce el margen de ganancia. (U.S. International Trade Commission, 2024)		X
	Barreras no arancelarias FDA: Prior Notice y registro de instalaciones. Requiere importador registrado y genera altos costos. (FDA, 2024)		X
	Exigencias de etiquetado y posible New Dietary Ingredient (NDI) Notification. Posibles retrasos de hasta 75 días. (FDA, 2024)		
	Apoyo institucional de PROECUADOR para exportaciones con valor agregado.		X
	Crecimiento sostenido del mercado global de proteínas vegetales. (Grand View Research, 2024)		X
Económico	Alto poder adquisitivo y PIB per cápita en los mercados objetivo. (World Bank, 2025; IMF, 2026)		X

Social	Alta disposición a pagar precios premium por productos funcionales y de origen diferenciado. (Hertzler et al., 2020)					X
	Volatilidad del tipo de cambio y altos costos logísticos internacionales. (Banco Central del Ecuador, 2025)				X	
	Costos elevados de certificaciones y cumplimiento normativo. (FDA, 2024)				X	
	Crecimiento del e-commerce y marketplaces para suplementos. (Good Food Institute, 2025)					X
	Preferencia creciente por productos vegetales, sostenibles y clean label. (Hertzler et al., 2020; Grand View Research, 2024)					X

	Alta prevalencia de intolerancia a la lactosa (68% mundial). (Storhaug et al., 2017)	X
	Consumidores fitness valoran trazabilidad, origen diferenciado y beneficios funcionales. (Hertzler et al., 2020)	X
Tecnológico	Crecimiento del uso de códigos QR en empaques y aplicaciones móviles que conectan comunidades fitness. Permite escanear el QR para acceder a la app, interactuar con otros usuarios, acumular puntos y participar en charlas y contenido exclusivo. (Grand View Research, 2025; ACSM, 2025)	X
Ecológico	Demanda de productos sostenibles, trazables y de bajo impacto ambiental. (Grand View Research, 2024)	X
Ecológico	Crítica a monocultivos intensivos (soya) y preferencia por alternativas más sostenibles. (Hertzler et al., 2020)	X

Legal	Requisitos regulatorios estrictos de la FDA (etiquetado, registro y seguridad). (Food and Drug Administration, 2023)	X
	Posible requerimiento de NDI Notification para chocho y naranjilla. Posibles retrasos y costos adicionales. (FDA, 2024)	X

Nota. La figura muestra y analiza los rubros del análisis PESTEL expuestos en la tabla anterior.

Análisis del Microentorno

El microentorno de este suplemento proteico vegetal a base de chocho y naranjilla revela un mercado competitivo, pero con oportunidades claras de diferenciación. La rivalidad entre los competidores actuales es **alta**, ya que existen marcas consolidadas que ofrecen proteínas de suero lácteo, soja, guisante y almendra, muchas de ellas con amplia trayectoria y reconocimiento de marca. Esta situación representa un reto para la operación, por lo que el proyecto busca diferenciarse mediante el uso del chocho ecuatoriano como materia prima principal, complementado con naranjilla y cacao, ingredientes que aportan una identidad de origen andino y un perfil nutricional funcional diferenciado.

La **amenaza de nuevos competidores** se considera **media-alta**, debido al crecimiento continuo del mercado de suplementos nutricionales. Según Grand View Research (2024), el mercado global de suplementos proteicos de origen vegetal crecerá a una tasa compuesta anual del 8,6% entre 2025 y 2033, lo que puede atraer la entrada de nuevas marcas. Ante este escenario, el proyecto debe fortalecer sus ventajas competitivas a través de la trazabilidad, el etiquetado limpio, certificaciones de calidad, un sabor agradable y una clara comunicación del origen ecuatoriano.

El **poder de negociación de los proveedores** se evalúa como **medio**, ya que el abastecimiento de las principales materias primas (chocho, naranjilla y cacao) depende de productores agroindustriales ecuatorianos. Este abastecimiento puede verse afectado por factores estacionales y por los estándares de calidad exigidos, lo que genera cierta dependencia, pero también permite establecer relaciones directas con productores locales.

El **poder de negociación de los clientes** es **alto**, ya que el consumidor del segmento fitness suele comparar detalladamente aspectos como precio, sabor, digestibilidad, contenido proteico y reputación de la marca antes de realizar una compra. Finalmente, la **amenaza de productos sustitutos** también es **alta**, debido a la existencia de alternativas como batidos tradicionales, barras nutricionales, proteínas animales y alimentos naturales ricos en proteína. Sin embargo, el producto propuesto puede competir como una alternativa vegetal, libre de lactosa, con funcionalidad antioxidante y una clara identidad de origen ecuatoriano.

A continuación, se presenta el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter adaptado al suplemento proteico vegetal a base de chocho y naranjilla:

Tabla 5*Fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores*

NUEVOS COMPETIDORES				
#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Capital requerido	0,35	3	1,05
2	Economías de escala	0,35	4	1,40
3	Acceso a canales de distribución	0,30	4	1,20
TOTAL		1		3,65

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).**Tabla 6***Bu Fuerza: Amenaza de productos sustitutos*

AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTOS				
#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Proteínas de suero lácteo	0,4	5	2,00
2	Proteínas de soja y guisante	0,35	4	1,40
3	Barras y snacks proteicos	0,25	4	1,00
TOTAL		1		4,40

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).**Tabla 7***Fuerza: Poder de Negociación con los Compradores*

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES			
Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
Estándares de calidad	0,35	5	1,75
Sensibilidad al precio	0,35	4	1,40
Facilidad de cambio de marca	0,30	4	1,20
TOTAL	1		4,35

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).

Tabla 8*Fuerza: Poder de Negociación con los Proveedores*

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES				
#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Productores de chocho	0,40	3	1,20
2	Productores de naranjilla	0,35	3	1,05
3	Productores de cacao	0,25	2	0,50
TOTAL		1		2,75

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).**Tabla 9***Fuerza: La Intensidad de la Rivalidad*

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD				
#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Marcas consolidadas de proteína	0,30	5	1,50
2	Economías de escala de competidores	0,25	4	1
3	Diferenciación de producto	0,25	3	0,75
4	Crecimiento del mercado	0,20	4	0,80
TOTAL		1		4,05

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).**Matriz de Selección de Mercados**

Con el objetivo de identificar el mercado más adecuado para la internacionalización del suplemento proteico vegetal a base de chocho y naranjilla, se realizó un análisis comparativo entre tres posibles destinos con alto valor estratégico: **Estados Unidos, Alemania y España**. La selección de estos mercados se fundamentó en su atractivo para productos de nutrición deportiva

y suplementos funcionales premium, considerando criterios como el tamaño del mercado de suplementos, el poder adquisitivo de los consumidores, el interés por productos saludables y sostenibles, la facilidad logística, la afinidad cultural y el nivel de competencia.

Como parte del proceso de selección de mercados, se consultaron herramientas especializadas como **Trade Map** y **Market Access** con el fin de analizar las condiciones de acceso y dinámicas comerciales del producto nivel internacional. De acuerdo con los resultados consolidados en la matriz de selección de mercados, Estados Unidos se posiciona como el destino prioritario para una primera evaluación de internacionalización del suplemento proteínico SISA, al alcanzar un puntaje ponderado de 4.35, el más alto entre los mercados analizados.

Tabla 10

Matriz de selección de Mercado

Criterio	Peso	Estados Unidos (C)	Estados Unidos (P)	Alemania (C)	Alemania (P)	España (C)	España (P)
Tamaño del mercado de suplementos	25%	5	1.25	5	1.25	4	1
Poder adquisitivo	20%	5	1	5	1	4	0.80
Interés por productos saludables	20%	5	1	5	1	4	0.80
Facilidad logística	15%	4	0.60	3	0.45	4	0.60

Afinidad cultural/idioma	10%	3	0.30	1	0.10	5	0.50
Nivel de competencia	10%	2	0.20	2	0.20	6	0.30
Puntaje ponderado total	100%		4.35		4.00		4.00

Nota. En esta tabla se muestra Matriz de selección de Mercado. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados consolidados dentro de la matriz de selección de mercados, Estados Unidos llega a posicionarse como destino prioritario para una primera evaluación de internacionalización para el suplemento proteínico SISA, alcanzando un puntaje ponderado de 4.35, siendo este el más alto. Esta posición se justifica debido a que es un mercado con alto consumo de suplementos de nutrición deportiva, donde el consumidor promedio cuenta con poder adquisitivo y muestra una preferencia a una adopción en tendencia de super alimentos (Superfoods), así como alternativas en proteínas de origen vegetal que puedan sustituir a alérgenos comunes como pueden ser la soya o gluten presentes en otras proteínas. Según proyecciones publicadas por Grand View Research (2025), el mercado global de nutrición deportiva fue valorado en aproximadamente USD 71,55 mil millones en 2025 y se proyecta que alcance los USD 138,48 mil millones para el año 2033. Por lo tanto, es un nicho el cual está dispuesto a pagar precios premium por propuestas de valor con alto valor nutricional, funcionales y sostenibles.

Sin embargo, Estados Unidos también representa un mercado muy exigente, debido a la alta rigurosidad técnica, debido a sus barreras no arancelarias y estrictos requisitos de regulación. El ingreso y comercialización de suplementos alimenticios se encuentra bajo una estricta regulación y supervisión de la Food and Drug Administration(FDA,2023), organismo determina que determina normativas complejas en cuanto a la ley de Salud y Educación de Suplementos

Dietéticos (DSHEA,1994), estos exigen etiquetados transparentes nutricionales, verificación de inocuidad, origen y control estricto de alérgicos.

Alemania y España obtuvieron un puntaje ponderado similar de 4.00, esto consolidándolas como alternativas comerciales potenciales con alta viabilidad dentro del continente europeo.

Alemania destaca en esta área por su epicentro en investigación, desarrollo y consumo de derivados de la familia de la proteína lupino (familia botánica del chocho) dentro de la Unión Europea (European Commission,2025). El consumidor alemán ve prioritario la conciencia ecológica, gran interés por la sostenibilidad alimenticia, que cuente con certificaciones orgánicas con acreditación o de comercio justo (Fair trade). Su resultado menor a comparación de Estados Unidos se debe por sus barreras operativas, como la diferencia de idiomas, complejidad logística de distribución ligeramente mayor para alguien que desea exportar inicialmente.

España cuenta como atractivo estratégico por su gran criterio en la parte de afinidad cultural e idioma, esto reduciría barreras de comercialización de comunicación y agilizaría procesos de negociación directa. En la parte logística, España funciona como un puerto de entrada dentro del mercado de forma natural para mercancías provenientes de Latinoamérica hacia el territorio aduanero europeo. Las tendencias de consumo local han reflejado un incremento de aceptación de productos naturales y de origen vegetal. La importante presencia de comunidades latinoamericanas en áreas urbanas en Madrid y Barcelona, forman parte del impulso de la propuesta, esto al ser parte de un nicho que ve valor y reconoce ingredientes tradicionales como lo es el chocho y la naranjilla.

En conclusión, la investigación realizada determina a Estados Unidos como mercado objetivo principal para el lanzamiento internacional de SISA, mantenemos a Alemania y España

como opciones estratégicas a futuro para posteriores fases de expansión internacional.

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado - Internacionalización

La población objetivo está conformada por consumidores internacionales de entre 25 y 40 años, tanto hombres como mujeres, con estilos de vida activos, saludables y con interés en la nutrición funcional vegetal. (Hertzler, 2020) Según el buyer persona del proyecto, este segmento incluye profesionales, emprendedores, entrenadores personales, trabajadores remotos, ejecutivos y deportistas aficionados.

Socioeconómicamente, se enfoca en segmentos de ingresos medios altos, en los cuales nos hemos enfocado en 3 mercados estratégicos: dentro de Estados Unidos se prioriza estados con alta demanda como California (San Francisco y Los Ángeles), New York y Florida (Fort Lauren), Alemania focalizado en Berlín y Baviera, y España centrado en Madrid y Cataluña, estos perfiles priorizan la sostenibilidad y el origen de los ingredientes. colección de Información y Análisis de Resultados - Internacionalización

Para poder validar el nivel de deseabilidad del producto en el mercado internacional, se utilizarán fuentes secundarias y encuestas que van dirigidas al segmento objetivo. Esta información se enfocará en poder conocer hábitos de consumo en suplementos proteicos, en la medida de lo posible, manejar la información en preferencia por proteínas vegetales, percepción sobre ingredientes andinos y disposición de compra. En base al proyecto, el consumidor busca una fuente proteica de alta calidad para la recuperación post entrenamiento, que sea libre de lactosa, de origen vegetal, sostenible y con ingredientes funcionales. Estos resultados van a permitir identificar si el

mercado va a percibir valor en una proteína elaborada con chocho ecuatoriano, naranjilla y cacao. De la misma manera, va a servir para poder comprobar si el consumidor considerará importante la trazabilidad del producto, la sostenibilidad y la identidad de origen. Lo mencionado se relaciona con Hertzler et al. (2020), quienes explican que las proteínas de origen vegetal vienen ganando relevancia por sus beneficios que son nutricionales, digestivos y funcionales, así mismo, el análisis que nos permitirá conocer posibles barreras de compra, al desconocer las propiedades del chocho, muchas dudas sobre el sabor del producto, especulaciones sobre el precio frente a marcas tradicionales o la confianza en una marca emergente. En conclusión, al demostrar el interés y aprobación del mercado en el producto y valor de su origen vegetal, se validará la oportunidad de ingreso al mercado internacional, agregando que la estrategia de la empresa SISA requerirá reforzar la comunicación en torno al valor nutricional, alta digestibilidad y su perfil de sabor premium, así como el aporte funcional de sus ingredientes.

Preguntas para entrevista:

- Desde su experiencia profesional, ¿qué tan viable considera el uso del chocho como fuente principal de proteína vegetal en un suplemento nutricional?

- ¿Qué beneficios nutricionales podría aportar una proteína vegetal a base de chocho frente a proteínas tradicionales como suero lácteo, soya o guisante?

- ¿Considera que un suplemento proteico vegetal libre de lactosa podría tener buena aceptación en consumidores fitness, veganos, vegetarianos o personas con intolerancia a la lactosa?

- Desde el punto de vista nutricional, ¿qué aspectos deberían evaluarse para determinar si

este producto es adecuado para la recuperación post entrenamiento?

- Qué importancia tiene la digestibilidad de una proteína vegetal al momento de recomendarla a consumidores activos o deportistas aficionados?

- ¿Qué opinión tiene sobre complementar la proteína de chocho con ingredientes como naranjilla y cacao, considerando sus posibles aportes antioxidantes y funcionales?

- Desde su criterio profesional, ¿qué información debería incluir obligatoriamente el etiquetado nutricional de este tipo de suplemento?

- ¿Qué certificaciones, controles de calidad o registros sanitarios considera necesarios para que un suplemento proteico vegetal pueda competir en mercados internacionales?

- Cuáles podrían ser las principales barreras de aceptación del consumidor frente a una proteína elaborada con ingredientes andinos como el chocho?

- Qué recomendaciones daría para mejorar la formulación, sabor, presentación o comunicación del producto antes de lanzarlo al mercado?

Tabla 11

Respuestas de la entrevista

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes		Fecha
		No.	Temática	
		Persona		
EI01	Entrevista en profundidad	1	Conocer la percepción del posible consumidor sobre el prototipo del suplemento, con la finalidad de descubrir el nivel de aceptación,	jul-26

que opiniones se podrían tener, características representativas y recomendaciones que permitan una mejora en el desarrollo comercial.

Temáticas	Preguntas	Respuestas
Viabilidad nutricional	¿Qué tan viable considera el uso del chocho como fuente principal de proteína vegetal en un suplemento nutricional?	E101, 2025: La entrevistada considera que el chocho es una alternativa viable como fuente de proteína vegetal, debido a que el grano seco puede aportar entre 35% y 45% de proteína. Además, señaló que contiene los nueve aminoácidos esenciales, fibra soluble e insoluble, minerales como calcio, magnesio, hierro y zinc, vitaminas del complejo B y grasas insaturadas.
Beneficios nutricionales	¿Qué beneficios nutricionales podría aportar una proteína vegetal a base de chocho frente a proteínas tradicionales como suero lácteo, soya o guisante?	E101, 2025: La entrevistada indicó que, a diferencia del suero lácteo, el chocho no solo aporta proteína, sino también fibra, grasas insaturadas y minerales. Frente a la soya, puede ser atractivo para consumidores que prefieren evitar alimentos con isoflavonas. En comparación con el guisante, destacó por su mayor aporte de fibra y minerales.
Aceptación del mercado	¿Considera que un suplemento proteico vegetal libre de lactosa podría tener buena aceptación en consumidores fitness, veganos, vegetarianos o personas con	E101, 2025: La entrevistada considera que el producto tendría un alto potencial de aceptación, especialmente porque existe una demanda creciente por proteínas vegetales asociadas a salud, sostenibilidad y preferencias alimentarias. También señaló que sería una opción adecuada para personas intolerantes a la lactosa, alérgicas a la

	intolerancia a la lactosa?	proteína de la leche de vaca, vegetarianas o veganas.
Recuperación postentrenamiento	Desde el punto de vista nutricional, ¿qué aspectos deberían evaluarse para determinar si este producto es adecuado para la recuperación postentrenamiento?	E101, 2025: La entrevistada explicó que se debería evaluar la calidad de la proteína, el perfil de aminoácidos esenciales y, especialmente, el contenido de leucina, ya que este aminoácido participa en la síntesis de proteína muscular. También recomendó revisar que el producto tenga entre 20 y 30 gramos de proteína por porción, buena digestibilidad, presencia adecuada de carbohidratos, bajo contenido de azúcares añadidos, grasas saturadas y sodio.
Digestibilidad	¿Qué importancia tiene la digestibilidad de una proteína vegetal al momento de recomendarla a consumidores activos o deportistas aficionados?	E101, 2025: La entrevistada señaló que la digestibilidad es un factor clave, porque determina qué tan bien el organismo puede absorber y utilizar los aminoácidos. Mencionó que, en proteínas vegetales, algunos compuestos naturales pueden reducir la absorción de nutrientes; sin embargo, estos pueden disminuirse mediante procesos como remojo, cocción o aislamiento de la proteína.
Ingredientes complementarios	¿Qué opinión tiene sobre complementar la proteína de chocho con ingredientes como naranjilla y cacao,	E101, 2025: La entrevistada considera que la combinación con naranjilla y cacao es creativa e interesante, siempre que no afecte el contenido proteico ni la aceptación sensorial del producto. Indicó que el cacao

	considerando sus posibles aportes antioxidantes y saludables?	aporta compuestos fenólicos y flavonoides, mientras que la naranjilla aporta vitamina C, fibra, carotenoides y polifenoles, lo cual puede agregar valor antioxidante al suplemento.
Etiquetado nutricional	¿Qué información debería incluir obligatoriamente el etiquetado nutricional de este tipo de suplemento?	E101, 2025: La entrevistada mencionó que el etiquetado debe ser claro y transparente. Debería incluir energía, proteína, carbohidratos, grasas totales, grasas saturadas, fibra, vitaminas y minerales cuando corresponda. También resaltó la importancia de declarar los gramos de proteína por porción, lista completa de ingredientes, tamaño de porción, instrucciones de uso, advertencias para personas con alergias, información del fabricante y registro sanitario.
Certificaciones y calidad	¿Qué certificaciones, controles de calidad o registros sanitarios considera necesarios para que un suplemento proteico vegetal pueda competir en mercados internacionales?	E101, 2025: La entrevistada indicó que el producto debería cumplir con estándares de calidad e inocuidad, como Buenas Prácticas de Manufactura, sistema HACCP y registro sanitario según el país de destino. También mencionó certificaciones como ISO 22000, certificación vegana, libre de gluten, libre de organismos genéticamente modificados y, si aplica, certificación orgánica.
Barreras de aceptación	¿Cuáles podrían ser las principales barreras de aceptación del consumidor frente a una proteína elaborada	E101, 2025: La entrevistada considera que una de las principales barreras sería el desconocimiento del valor nutricional del chocho. También podrían existir dudas sobre el sabor, la textura y la efectividad del

	con ingredientes andinos como el chocho?	producto, especialmente porque muchos consumidores están acostumbrados a proteínas tradicionales como el suero de leche.
Recomendaciones de mejora	¿Qué recomendaciones daría para mejorar la formulación, sabor, presentación o comunicación del producto antes de lanzarlo al mercado?	E101, 2025: La entrevistada recomienda asegurar una formulación con buen perfil de aminoácidos esenciales y adecuada digestibilidad. También sugiere trabajar en el sabor y la textura, ya que estos aspectos influyen directamente en la aceptación del consumidor. Además, considera importante una presentación práctica, información nutricional clara y una comunicación basada en evidencia científica, resaltando el origen andino y el alto valor nutricional del producto.

Nota. En esta tabla se muestra las respuestas de la entrevista realizada. Elaboración propia

Conclusiones de la entrevista

En base a lo mencionado por la nutrióloga Pamela Muñoz, se puede evidenciar que el suplemento vegetal a base de chocho tiene mucho potencial para ser denominada como un super alimento, ya que este tiene un contenido elevado en proteína, fibra, minerales y aminoácidos que son esenciales para el ser humano. Sin embargo, antes de poderlo lanzar se deberá fortalecer aspectos que son clave: Digestibilidad, sabor, textura, etiqueta, y las certificaciones de calidad que avale el valor nutricional del producto.

Propuesta Final

Figura 3

Prototipo 2.0



Nota: la figura muestra la segunda opción del prototipo. Elaboración propia

La propuesta final de prototipo de SISA consiste en un empaque de modelo “doypack” con autocierre con un contenido de aproximadamente 500 gramos, el empaque está diseñado bajo un concepto de etiquetado limpio, el cual resalta su origen natural y orgánico proveniente de sus ingredientes de origen ecuatoriano, los cuales son el chocho, naranjilla y cacao.

En esta versión optimizada, su diseño busca reforzar el compromiso con la sostenibilidad y naturaleza, como elemento clave de innovación comercial, la presentación del prototipo incorpora un código QR dinámico, con el cual los consumidores podrán conocer más de los ingredientes y su origen, trazabilidad y recetas sugeridas para su preparación, esto garantizando la experiencia del consumidor.

Modelo de Monetización

La proteína SISA implementa un modelo de monetización que se basa en la venta directa transaccional, este opera bajo esquemas B2C y B2B, los ingresos son generados mediante la comercialización de cada unidad (500 g). En el canal B2C la comercialización y venta se realizarán vía comercio electrónico, propio de los mercados de destino. En el canal B2B, los ingresos provienen de las ventas por volumen a los distribuidores mayoristas, cadenas de tiendas orgánicas, gimnasios de Estados Unidos, Alemania y España, de esta forma asegurando un flujo de caja escalable y constante.

Presentación Comercial del Prototipo o Propuesta Final

Figura 4

Captura de pantalla video promocional

4. IDENTIDAD VISUAL Y VERBAL

LOGOTIPO PRINCIPAL

SIGNIFICADO DEL LOGO

- La flor (sisa) representa crecimiento, vida, pureza y bienestar.
- La semilla de chocho simboliza nutrición, energía y el origen natural del producto.
- La naranjilla representa frescura, vitalidad y el sabor natural que nos distingue.

IDENTIDAD VERBAL

TONO DE COMUNICACIÓN
Cercano, inspirador, educativo, profesional y transparente.

MENSAJES CLAVE

- Nutrición que florece naturalmente.
- La fuerza vegetal del chocho ecuatoriano.
- Energía sostenible para cada día.
- Proteína natural con sabor que te inspira.

SISA es más que proteína, es bienestar para ti y para el planeta.

PALETA DE COLORES

#1E5B3A	#D4A017	#F5F5EB	#A7C49A	#3E2C1C
VERDE BOSQUE	DORADO	CREMA	VERDE SALVIA	CHOCOLATE
Naturaleza, sostenibilidad y equilibrio.	Energía, vitalidad y optimismo.	Pureza, claridad y transparencia.	Salud, frescura y crecimiento.	Sabor, calidez y confianza.

TIPOGRAFÍA

TIPOGRAFÍA PRINCIPAL
SISA
PLAYFAIR DISPLAY
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

TIPOGRAFÍA SECUNDARIA
Proteína vegetal a base de chocho y naranjilla
MONTSERRAT
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

APLICACIÓN EN EMPAQUE

ELEMENTOS VISUALES DE APOYO

- Natural
- Energía
- Sostenibilidad
- Bienestar

NUTRICIÓN QUE FLORECE NATURALMENTE

HECHO EN ECUADOR CON ORGULLO Y PROPÓSITO

INGREDIENTES NATURALES SELECCIONADOS

PROTEÍNA VEGETAL QUE NUTRE TU CAMINO

Nota: se muestra el prototipo final para el producto. Elaboración propia. Enlace:

<https://canva.link/59kpffawvwy190v>

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

El centro de operaciones de SISA estará ubicado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, debido a su cercanía con proveedores de chocho, cacao y naranjilla provenientes de la Sierra y Amazonía ecuatoriana. La zona cuenta con infraestructura vial adecuada, acceso permanente a servicios básicos, conectividad digital, disponibilidad de mano de obra calificada y cercanía al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, facilitando la exportación del producto. Además, ofrece condiciones de seguridad y disponibilidad de espacios industriales que permiten futuras ampliaciones de la capacidad productiva conforme aumente la demanda internacional.

Operaciones (Mapa de procesos) y/o Diseño Organizacional

Figura 5

Mapa de Procesos SISA



Nota. Mapa de Procesos SISA “Plan de Negocios Plan de exportación de un suplemento proteico

vegetal elaborado a base de chocho y frutas endémicas del Ecuador, para el Año 2026”

A continuación, se presenta el detalle de cada aspecto del mapa de procesos.

Tabla 12

Detalle de mapa de procesos

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Objetivos y procesos estratégicos	Definir objetivos, estrategias y políticas para garantizar el crecimiento de SISA en mercados internacionales.	Desde la planificación empresarial hasta el seguimiento del desempeño organizacional.	Análisis FODA, formulación de objetivos, indicadores KPI, planificación estratégica, evaluación de resultados y toma de decisiones.
b. Proceso de control de calidad	Garantizar que el suplemento proteico cumpla con estándares nacionales e internacionales de inocuidad y calidad.	Desde la recepción de materias primas hasta el despacho del producto terminado.	Inspección de materia prima, controles microbiológicos, verificación del proceso productivo, revisión del etiquetado, cumplimiento FDA y registros sanitarios.
c. Gestión comercial y ventas	Posicionar la marca SISA y comercializar el producto en mercados internacionales.	Desde la captación del cliente hasta el servicio postventa.	Prospección de clientes, negociación comercial, gestión de e-commerce, atención al cliente, seguimiento de pedidos y fidelización mediante la plataforma digital SISA.

d. Compra de materia prima	Garantizar el abastecimiento oportuno de chocho, naranjilla y cacao de alta calidad.	Desde la selección de proveedores hasta la recepción de insumos.	Evaluación de proveedores, negociación de precios, emisión de órdenes de compra, recepción, inspección y almacenamiento de materias primas.
e. Producción y envasado	Elaborar un suplemento proteico que cumpla con especificaciones nutricionales y de calidad.	Desde el procesamiento de ingredientes hasta el envasado final.	Selección de materias primas, mezclado, deshidratación, pulverización, control del contenido proteico, envasado, etiquetado y codificación QR.
f. Almacenamiento	Conservar adecuadamente materias primas y producto terminado.	Desde el ingreso del inventario hasta su despacho.	Clasificación, control de inventarios, rotación PEPS, monitoreo de temperatura y humedad, almacenamiento seguro.
g. Distribución y logística	Entregar el producto al cliente internacional en tiempo y forma.	Desde el despacho de planta hasta el mercado de destino.	Preparación de pedidos, documentación de exportación, coordinación con agentes aduaneros, transporte terrestre, marítimo o aéreo y seguimiento del envío.

h. Gestión administrativa	Administrar eficientemente los recursos humanos, financieros y documentales de la empresa.	Comprende todas las áreas administrativas de SISA.	Gestión documental, contratación de personal, elaboración de nómina, compras administrativas, control presupuestario y cumplimiento legal.
----------------------------------	--	--	--

Nota. Tabla de detalle de Procesos SISA “Plan de Negocios Plan de exportación de un suplemento proteico vegetal elaborado a base de chocho y frutas endémicas del Ecuador, para el Año 2026”
Elaboración propia.

Diseño Organizacional y Funciones

La estructura organizacional de SISA responde a un modelo funcional diseñado para optimizar la producción, comercialización y exportación del suplemento proteico vegetal. Debido a que la empresa inicia operaciones como una pequeña empresa con proyección internacional, se adopta una estructura jerárquica sencilla que facilita la coordinación entre las diferentes áreas y permite un crecimiento progresivo conforme aumente la demanda.

En la parte superior de la organización se encuentra la Gerencia General, responsable de definir la estrategia empresarial, establecer alianzas comerciales internacionales, supervisar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y representar legalmente a la empresa. Bajo su dirección opera la Jefatura de Operaciones, encargada de coordinar los procesos productivos, controlar la calidad, gestionar el abastecimiento de materias primas y garantizar el cumplimiento de los estándares exigidos por organismos nacionales e internacionales, como la FDA para el mercado estadounidense.

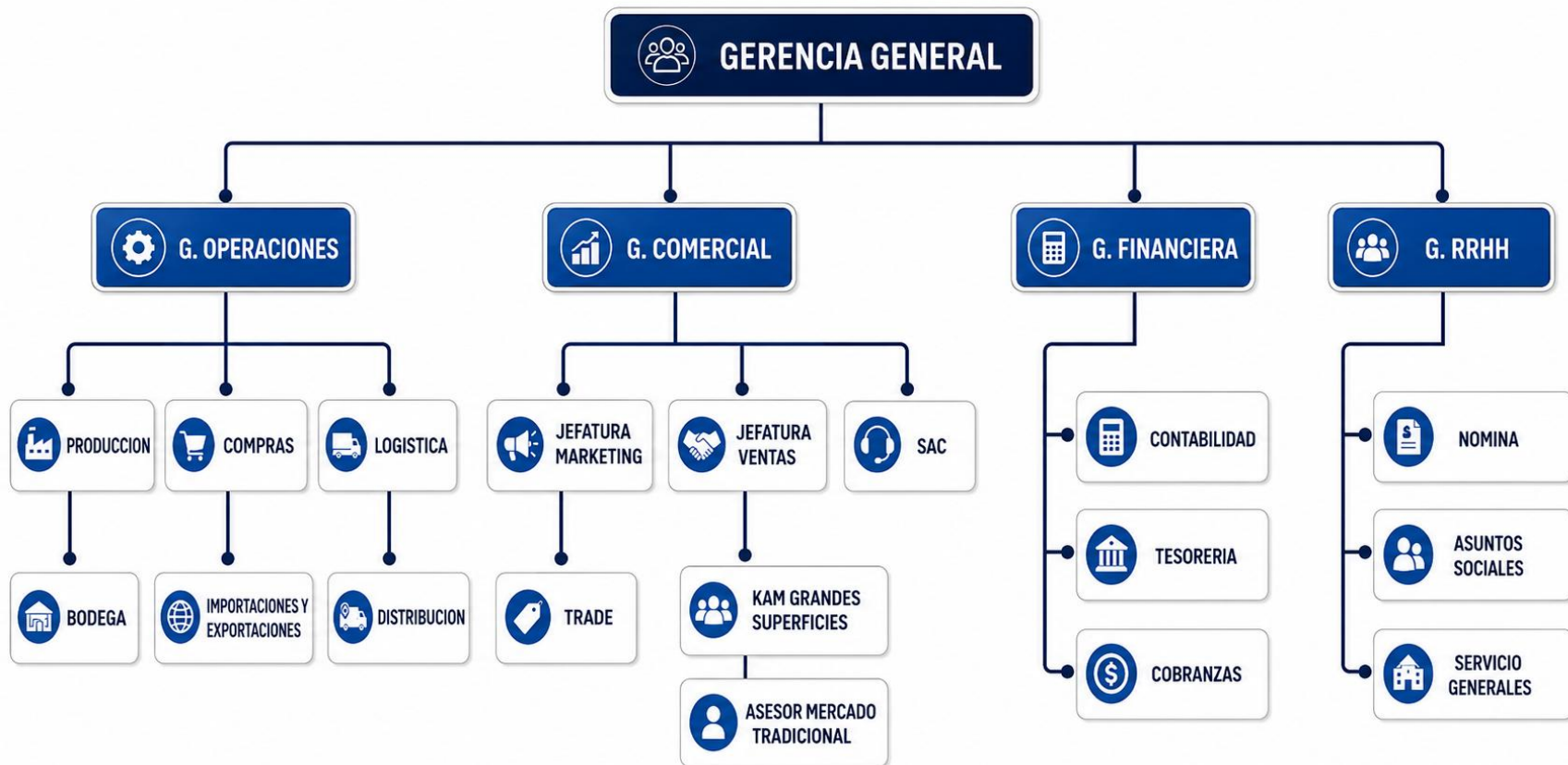
El área de Marketing y Ventas Internacionales desarrolla estrategias de posicionamiento de la marca SISA, administra la plataforma digital y el comercio electrónico, gestiona las relaciones con distribuidores internacionales y ejecuta campañas publicitarias enfocadas en consumidores del segmento fitness, vegano y saludable. Paralelamente, el área de Logística y Comercio Exterior coordina los procesos de almacenamiento, preparación de pedidos, documentación de exportación y distribución internacional, asegurando el cumplimiento de tiempos de entrega y requisitos aduaneros.

Como soporte de la operación se encuentra el área Administrativa y Financiera, responsable del manejo contable, presupuestario, control de costos, pagos, contratación de personal y cumplimiento tributario. Finalmente, el personal operativo participa directamente en las actividades de producción, control de calidad, empaque y almacenamiento del suplemento.

Esta estructura organizacional permite una adecuada división del trabajo, facilita la toma de decisiones, mejora la eficiencia operativa y asegura el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos para competir en el mercado internacional. Además, constituye una base flexible que podrá ampliarse mediante la incorporación de nuevos departamentos o personal especializado conforme SISA incremente su capacidad de producción y expanda su presencia en nuevos mercados.

Organigrama

Figura 6
Organigrama



Nota. Imagen de Organigrama SISA “Plan de Negocios Plan de exportación de un suplemento proteico vegetal elaborado a base de chocho y frutas endémicas del Ecuador, para el Año 2026” Elaboración propia.

Conformación Legal

Para el desarrollo del proyecto se propone constituir la empresa bajo la figura jurídica de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), denominada SISA S.A.S., debido a la flexibilidad administrativa y operativa que ofrece este tipo societario en la legislación ecuatoriana. Esta modalidad permite que la empresa pueda ser constituida por uno o varios accionistas, limitando su responsabilidad al monto de sus aportaciones y facilitando la incorporación de nuevos inversionistas conforme el negocio crezca.

SISA S.A.S. tendrá como actividad principal la producción, comercialización y exportación de suplementos alimenticios de origen vegetal elaborados a base de chocho, naranjilla y cacao. Para iniciar operaciones deberá cumplir con el registro en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), los permisos municipales correspondientes, la notificación sanitaria de la ARCSA y las certificaciones de calidad e inocuidad requeridas para exportar al mercado estadounidense. Esta estructura jurídica brinda mayor seguridad, credibilidad comercial y facilidad para acceder a financiamiento y alianzas estratégicas nacionales e internacionales

Plan de Marketing

Marketing Mix (4Ps) (Opcional dependiendo del proyecto)

Producto

SISA aplicara la estrategia producto de nicho, misma que va dirigida hacia el consumidor que suele buscar otro tipo de alternativas vegetales, que sean nutritivas y sobre todo libres de

lactosa. Este suplemento se va a diferenciar por combinar chocho, naranjilla y cacao, dichos ingredientes de origen andino que aportaran identidad al producto y esencia.

También se manejará una estrategia de producto premium, ya que se va a sustentar por ingredientes de calidad, la presentación va a tener un empaque que marque la diferencia y que sea duradero, su valor nutricional y el enfoque hacia la sostenibilidad. El empaque tiene que comunicar el beneficio del producto, como está compuesto y de qué, y el origen de este.

Precio

La marca va a utilizar una estrategia de precio de introducción, ya que, con un valor competitivo hacia el mercado durante la primera etapa, va a facilitar el ingreso al mercado estadounidense motivando así la prueba del producto.

Posterior a ello, se aplicará una estrategia en base al precio basado en valor percibido,

Considerando que la calidad, la formulación y el posicionamiento dentro del segmento de suplementos no animales. Adicional se va a utilizar precios psicológicos como \$ 29.99 o \$ 35.99 dependiendo de la presentación y los kg que usaríamos.

Plaza

La distribución se va a desarrollar inicialmente con el comercio electrónico y Marketplace puesto que lo más saludable sería primero medir el nivel de aceptación del producto para posteriormente a ello buscar la forma de tener una infraestructura física durante la primera etapa.

También, se buscará contar con acuerdos B2B ya que esto nos va a permitir contar con una vitrina en la cual se puedan exhibir nuestros productos en lugares en donde el mercado ya está

acostumbrado a este tipo de productos. Para ello es clave que estemos en establecimientos especializados como: Tiendas naturistas, gimnasios, centros deportivos y tiendas que comercialicen productos saludables.

Esto va a ser necesario hasta que la marca tenga una presencia propia y posterior a este alcance migrar nuestras operaciones a cadenas comerciales y distribuidores regionales

Promoción

La promoción de nuestra marca SISA se va a enfocar en medios digitales. Se va a desarrollar campañas en redes sociales que estén orientadas a personas interesadas en nutrición, vida saludable y consumo sostenible.

El plan de marketing va a incluir contenido educativo sobre los beneficios del chocho, la proteína vegetal y sobre todo el empuje en productos andinos. También se harán colaboraciones con personas que dominen el medio, como lo son: Nutriólogos reconocidos, entrenadores e influenciadores relacionados con el bienestar y el deporte.

Durante el lanzamiento de nuestro producto, se deberán aplicar promociones que jalen la decisión de compra a nuestro favor, estos descuentos tienen que verse atractivos como lo son: Paquetes promocionales, códigos de descuentos en tu segunda compra, muestras gratuitas, descuentos por primera vez.

Objetivo general del plan de marketing

Desarrollar un plan de marketing estratégico que posicione a SISA como el suplemento proteico vegetal de origen andino preferido por el segmento fitness, vegano y saludable en el

mercado estadounidense, incrementando el reconocimiento de marca en un 25% y alcanzando una participación progresiva de ventas en canales digitales y alianzas B2B durante el primer año de lanzamiento.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 13

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Estrategia	Acción	Tiempo de ejecución	Presupuesto
Estrategia 1: Diferenciación de Producto Premium y Experiencia Humana (Producto)	Acción 1: Desarrollar empaques premium con QR codes que lleven a la historia real de los ingredientes andinos (chocho, naranjilla y cacao) y a apps de fitness para rutinas personalizadas.	2 meses (pre-lanzamiento)	\$4,500
	Acción 2: Crear contenido que conecte emocionalmente con el consumidor, destacando el origen, sostenibilidad y beneficios para su día a día.	3 meses	\$2,000
Estrategia 2: Precios de Introducción y Valor Percibido (Precio)	Acción 1: Lanzar con precios introductorios accesibles (\$29.99) para que más personas prueben el producto.	1 mes (lanzamiento)	\$1,000

Estrategia 3: Distribución Digital + Alianzas Fitness (Plaza)	Acción 2: Aplicar precios psicológicos (\$35.99) y paquetes especiales para la comunidad fitness.	Meses 2-6	\$1,200
	Acción 1: Configurar e-commerce y marketplaces como canal principal inicial.	1-2 meses	\$3,500
	Acción 2: Establecer acuerdos con gimnasios, centros deportivos y tiendas naturistas.	3-6 meses	\$2,500
	Acción 1: Campañas en Instagram con historias reales, tips nutricionales y vida saludable.	Mensual (primer año)	\$3,000
Estrategia 4: Promoción Digital y Humanos del Fitness (Promoción)	Acción 2: Colaboraciones auténticas con influencers, nutriólogos y entrenadores del mundo fitness.	4-8 meses	\$4,500
	Acción 3: Promociones cercanas (descuentos, muestras gratis y códigos) para generar confianza.	Mes 1 + trimestral	\$2,500

Nota. Tabla de definición de Estrategias, Acciones y presupuesto SISA “Plan de Negocios Plan de exportación de un suplemento proteico vegetal elaborado a base de chocho y frutas endémicas del Ecuador, para el Año 2026” Elaboración propia.

Figura 7

Diseño posts para Instagram

FUERZA NATURAL, Resultados Reales.

SISA es proteína vegetal a base de chocho y naranjilla, diseñada para acompañar tu mejor versión, cada día.

Hecho con ingredientes reales, para personas reales como tú.

ALTO EN PROTEÍNA: Ideal para tu rendimiento y recuperación.

100% VEGETAL: Nutrición consciente y sostenible.

FUENTE DE FIBRA: Favorece tu digestión y bienestar.

HECHO EN ECUADOR: Con ingredientes nativos de nuestros ríos.

IDEAL PARA TU ESTILO DE VIDA: ENTRENAMIENTOS, TRABAJO, AVENTURAS, BIENESTAR.

Una proteína que se adapta a ti. *Elige lo que te hace bien.*

SIN SOYA: Fácil digestión, sin compromisos.

SIN AZÚCAR AÑADIDO: Endulzada con ingredientes naturales.

CLEAN LABEL: Ingredientes simples y transparentes.

SIN COLORANTES NI PRESERVANTES: Solo lo que tu cuerpo necesita.

ENDULZADA CON CHOCOLATE. CONT. NETO 500 g.

MÁS QUE PROTEÍNA. UNA HISTORIA QUE PUEDES DESCUBRIR.

Escanea el código QR de SISA y conoce el recorrido de cada ingrediente:

- CHOCCHO ANDINO:** Cultivado en los Andes ecuatorianos.
- NARANJILLA ECUATORIANA:** Fruto nativo lleno de sabor y personalidad.
- CACAO NACIONAL:** Chocolate fino de aroma producido en Ecuador.

Además, accede a rutinas de entrenamiento y recomendaciones para aprovechar al máximo tu proteína vegetal.

Escanea y descubre su origen.

ESCANA. CONOCE. ENTENA.

NUTRICIÓN QUE TE IMPULSA. ORIGEN QUE TRANSFORMA. BIENESTAR PARA TI. BIENESTAR PARA EL PLANETA.

¡Nuestra Fuerza Natural llegó a Ecuador!

¡Tu mejor versión te espera!

@sisa.nutricion

¡Energía real para real people!

Trainings Trabajo Aventures Wellness

¡Prueba SISA y vive mejor!

Tap here to shop

#SISAprteína #FuerzaNatural #HechoEnEcuador

SISA NUTRICIÓN REAL, Conexiones que inspiran

3 ACCIONES QUE NOS ACERCAN A TI

- ACCIÓN 1: CAMPAÑAS EN INSTAGRAM**
Historias reales, tips nutricionales y vida saludable.
- ACCIÓN 2: COLABORACIONES AUTÉNTICAS**
Con influencers, nutriólogos y entrenadores del mundo fitness.
- ACCIÓN 3: PROMOCIONES CERCANAS**
Descuentos, muestras gratis y códigos para ti.

DESCUENTOS EXCLUSIVOS
Para nuestra comunidad

MUESTRAS GRATIS
Descubre el poder de lo natural

CÓDIGOS ESPECIALES
Usa, comparte y ahorra más

SISA10 10% OFF

Cerca de ti, siempre.

INSPIRAMOS. EDUCAMOS. TRANSFORMAMOS.

100% VEGETAL. INGREDIENTES REALES. HECHO EN ECUADOR. SOSTENIBLE Y RESPONSABLE.

Nota: las figuras muestran el post de Instagram para promocionar el producto. Elaboración propia

El diseño de los posts para SISA se basa en el diseño de la naturaleza y busca conectar con una imagen natural, limpia y con una identidad del Ecuador. Los posts están diseñados para atraer al cliente, informar y llamar a la acción, conectando con el público de forma digital.

Evaluación financiera

La evaluación financiera permite determinar la **viabilidad económica del proyecto de exportación del suplemento proteínico vegetal SISA hacia Estados Unidos**. Para ello, se analizan las inversiones, ingresos, costos, gastos y flujos de efectivo proyectados durante un período de cinco años. Además, se establecen supuestos financieros y una tasa de descuento que permitirán posteriormente calcular indicadores como el VAN y la TIR.

Datos generales del proyecto

Tabla 14

Datos generales del proyecto

Variable	Valor
Nombre del proyecto	Plan de exportación de suplemento proteínico vegetal SISA
Producto de exportación	Suplemento proteínico vegetal en polvo SISA
País de destino	Estados Unidos
Horizonte de evaluación	5 años

Nota. La tabla muestra los datos generales del proyecto. Elaboración propia

Los datos generales permiten establecer el alcance de la evaluación financiera. El proyecto contempla la exportación del suplemento proteínico vegetal SISA hacia el mercado estadounidense y se ha establecido un horizonte de evaluación de cinco años. Este período

permite proyectar el comportamiento financiero del proyecto y analizar su capacidad para generar beneficios en el tiempo.

Supuestos macroeconómicos y tributarios

Tabla 15

Supuestos macroeconómicos y tributarios

Variable	Valor
Crecimiento anual en ventas	3,0 %
Inflación anual de costos y gastos	2,5 %
Participación de trabajadores	15,0 %
Impuesto a la renta	25,0 %

Nota. La tabla muestra los supuestos macroeconómicos y tributarios. Elaboración propia

Los supuestos macroeconómicos y tributarios constituyen la base para realizar las proyecciones financieras. Se considera un crecimiento anual de las ventas del 3 %, mientras que los costos y gastos se proyectan considerando una inflación del 2,5 %. También se incorporan la participación de trabajadores del 15 % y el impuesto a la renta del 25 %, con el propósito de obtener una estimación más cercana a los resultados financieros esperados del proyecto.

Estructura de financiamiento y cálculo del WACC

Tabla 16

Estructura de financiamiento y cálculo del WACC

Variable	Valor
Costo de la deuda (Kd)	9,0 %
Costo del capital propio (Ke)	15,0 %
Financiamiento con deuda	50,0 %
Financiamiento con capital propio	50,0 %
WACC (tasa de descuento)	10,9 %

Nota. La tabla muestra la estructura de financiamiento y cálculo del WACC. Elaboración propia

La estructura de financiamiento establece que el proyecto será cubierto en un 50 % mediante deuda y en un 50 % mediante capital propio. El costo de la deuda se establece en 9 %, mientras que el costo del capital propio es del 15 %. Con base en esta combinación se obtiene un **WACC de 10,9 %**, el cual representa el costo promedio de los recursos utilizados para financiar el proyecto y será empleado como tasa de descuento para evaluar los flujos de efectivo futuros.

En términos sencillos, el **WACC del 10,9 % representa la rentabilidad mínima que debería generar el proyecto para compensar el costo de su financiamiento.**

Inversión inicial

La inversión inicial corresponde a los recursos económicos necesarios para poner en marcha el proyecto de exportación del suplemento proteínico vegetal SISA hacia Estados Unidos. Esta inversión contempla los **activos fijos**, los **activos diferidos o gastos preoperativos** y el **capital de trabajo**, elementos necesarios para iniciar las operaciones y cubrir los requerimientos del proyecto durante sus primeras etapas.

*Activos fijos***Tabla 17***Activos fijos*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Depreciación Anual
Maquinaria y Equipo de Producción	1	\$20.000	\$20.000	5	\$4.000
Equipo de Empaque para Exportación	1	\$6.500	\$6.500	5	\$1.300
Vehículo de Transporte Interno	1	—	—	5	—
Muebles y Enseres	1	\$3.000	\$3.000	5	\$600
Equipo de Cómputo y Oficina	1	\$2.500	\$2.500	5	\$500
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$32.000		\$6.400

Nota. La tabla muestra los Activos fijos. Elaboración propia

Los activos fijos corresponden a los bienes necesarios para desarrollar las actividades productivas y administrativas del proyecto. La mayor inversión corresponde a la **maquinaria y equipo de producción**, con un valor de \$20.000, seguida por el equipo de empaque para exportación, con \$6.500. También se consideran muebles, enseres y equipos de cómputo para apoyar las actividades administrativas.

En conjunto, los activos fijos representan una inversión de **\$32.000**. Debido a que estos bienes tienen una vida útil estimada de cinco años, se genera una depreciación anual de **\$6.400**, la cual será considerada posteriormente dentro de la estructura de costos y en la proyección financiera.

*Activos diferidos o preoperativos***Tabla 18***Activos diferidos o preoperativos*

Descripción	Costo Total	Período de Amortización (años)	Amortización Anual
Gastos de Constitución de la Empresa	\$1.500	5	\$300
Estudio de Mercado Internacional	\$2.500	5	\$500
Certificaciones y Registros de Exportación (BASC, Fitosanitario, etc.)	\$6.000	5	\$1.200
Permisos y Licencias de Exportación	\$1.500	5	\$300
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$11.500		\$2.300

Nota. La tabla muestra los Activos diferidos o preoperativos. Elaboración propia

Los activos diferidos corresponden a los desembolsos realizados antes del inicio de las operaciones comerciales del proyecto. Estos incluyen los gastos relacionados con la constitución de la empresa, el estudio del mercado internacional y los diferentes procesos de certificación, registros, permisos y licencias necesarios para desarrollar las actividades de exportación.

La inversión destinada a estos conceptos asciende a **\$11.500**. Debido a que corresponden a gastos que generan beneficios durante varios años, se plantea una amortización en un período de cinco años, equivalente a **\$2.300 anuales**.

Capital de trabajo**Tabla 19****Capital de trabajo**

Concepto	Valor
Meses de cobertura de capital de trabajo	2 meses
Costos y gastos fijos operativos mensuales – Año 1	\$3.692
Capital de trabajo requerido	\$7.383

Nota. La tabla muestra el capital de trabajo. Elaboración propia

El capital de trabajo representa los recursos necesarios para mantener las operaciones del proyecto durante sus primeros meses, mientras se generan los ingresos suficientes para cubrir los costos y gastos operativos. Para el proyecto SISA se considera una cobertura de **dos meses** de los costos y gastos fijos operativos.

Con costos y gastos fijos mensuales aproximados de **\$3.692**, se determina un capital de trabajo requerido de aproximadamente **\$7.383**. Este valor permitirá contar con liquidez para atender las obligaciones operativas iniciales del proyecto.

Total de inversión inicial

Tabla 20

Total de inversión inicial

Componente	Valor
Activos fijos	\$32.000
Activos diferidos	\$11.500
Capital de trabajo	\$7.383
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$50.883

Nota. La tabla muestra el Total de inversión inicial. Elaboración propia

La inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto asciende a **\$50.883**. De este monto, **\$32.000 corresponden a activos fijos, \$11.500 a activos diferidos y \$7.383 a capital de trabajo**. Esta inversión constituye el desembolso inicial sobre el cual se desarrollarán las posteriores proyecciones de ingresos, costos y flujos de efectivo, y será fundamental para determinar la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto.

Costos

La estructura de costos permite identificar los recursos económicos necesarios para la producción y exportación del suplemento proteínico vegetal SISA hacia Estados Unidos. Para la evaluación financiera, los costos se clasifican en **costos variables de producción, costos variables de exportación y costos fijos de producción**, considerando las proyecciones correspondientes a los cinco años del proyecto.

Costos variables de producción

Tabla 21

Costos variables de producción

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Directa	\$9	\$9	\$9	\$9	\$9
Mano de Obra Directa	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2
Insumos y Materiales Indirectos	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Envases y Empaques	\$3	\$3	\$3	\$3	\$3
Subtotal Costo Variable Unitario – Producción	\$15	\$15	\$15	\$16	\$16

Nota. La tabla muestra el Costos variables de producción. Elaboración propia

Los costos variables de producción corresponden a los recursos directamente relacionados con la elaboración de cada unidad del suplemento. Se incluyen la materia prima, mano de obra directa, insumos y materiales indirectos, así como los envases y empaques. El costo unitario se mantiene en **\$15 durante los tres primeros años**, incrementándose a **\$16 en los años 4 y 5**.

Costos variables de exportación

Tabla 22

Datos generales del proyecto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flete Internacional	—	—	—	—	—
Seguro Internacional	—	—	—	—	—
Empaque Especial de Exportación	—	—	—	—	—
Trámites Aduaneros y Agente Afianzado	—	—	—	—	—
Aranceles en País de Destino	—	—	—	—	—
Subtotal Costo Variable Unitario – Exportación	—	—	—	—	—
Costo Variable Unitario Total	\$15	\$15	\$15	\$16	\$16

Nota. La tabla muestra los Datos generales del proyecto. Elaboración propia

Los costos variables de exportación comprenden los gastos asociados al proceso de envío del producto hacia el mercado estadounidense. En la proyección presentada no se asignan valores adicionales por estos conceptos, por lo que el costo variable unitario total corresponde al costo de producción.

Costos fijos de producción

Tabla 23

Costos fijos de producción

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Indirecta	—	—	—	—	—
Arriendo de Planta	—	—	—	—	—
Mantenimiento de Equipos	—	—	—	—	—
Servicios Básicos de Planta	—	—	—	—	—
Depreciación de Activos Fijos de Producción	\$6.400	\$6.400	\$6.400	\$6.400	\$6.400
Subtotal Costos Fijos de Producción	\$6.400	\$6.400	\$6.400	\$6.400	\$6.400

Nota. La tabla muestra los Costos fijos de producción. Elaboración propia

Los costos fijos de producción corresponden a aquellos que se mantienen independientemente del volumen producido. En este caso, se considera la depreciación de los activos fijos de producción por **\$6.400 anuales**, manteniéndose constante durante los cinco años del período de evaluación.

Gastos

Los gastos corresponden a los desembolsos necesarios para la gestión administrativa, comercial y financiera del proyecto de exportación del suplemento proteínico vegetal SISA. Para la evaluación se consideran los **gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros**, proyectados durante los cinco años de análisis.

Gastos administrativos**Tabla 24***Gastos administrativos*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios Administrativos	\$18.000	\$18.450	\$18.911	\$19.384	\$19.869
Arriendo de Oficina	\$3.600	\$3.690	\$3.782	\$3.877	\$3.974
Servicios Básicos de Oficina	\$1.200	\$1.230	\$1.261	\$1.292	\$1.325
Seguros Generales	\$800	\$820	\$841	\$862	\$883
Depreciación / Amortización Activos Diferidos	\$2.300	\$2.300	\$2.300	\$2.300	\$2.300
Subtotal Gastos Administrativos	\$25.900	\$26.490	\$27.095	\$27.715	\$28.350

Nota. La tabla muestra los Gastos administrativos. Elaboración propia

Los gastos administrativos comprenden los recursos necesarios para el funcionamiento y gestión de la empresa. Se incluyen los sueldos administrativos, arriendo, servicios básicos, seguros y la amortización de los activos diferidos. Estos gastos presentan un crecimiento progresivo durante el período de evaluación, principalmente debido al incremento proyectado de los costos.

Gastos de venta**Tabla 25***Gastos de venta*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Comisión Agente / Bróker Exportador sobre Ventas	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Comisión Variable (Monto)	\$22.680	\$23.944	\$25.279	\$26.689	\$28.177
Publicidad y Promoción Internacional	\$6.000	\$6.150	\$6.304	\$6.461	\$6.623
Participación en Ferias Comerciales	\$4.000	\$4.100	\$4.203	\$4.308	\$4.415
Otros Gastos de Venta Fijos	\$2.000	\$2.050	\$2.101	\$2.154	\$2.208
Subtotal Gastos de Venta Fijos	\$12.000	\$12.300	\$12.608	\$12.923	\$13.246
TOTAL GASTOS DE VENTA (Fijos + Comisión Variable)	\$34.680	\$36.244	\$37.887	\$39.611	\$41.422

Nota. La tabla muestra los Gastos de venta. Elaboración propia

Los gastos de venta están relacionados con las actividades necesarias para comercializar y posicionar el suplemento SISA en el mercado estadounidense. Se considera una comisión del **3 % sobre las ventas** para el agente o bróker exportador, además de gastos destinados a publicidad, promoción, participación en ferias comerciales y otras actividades comerciales. El total de estos gastos aumenta progresivamente conforme crecen las ventas proyectadas.

Gastos financieros

Tabla 26

Gastos financieros

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto del Préstamo	\$25.442				
Saldo Inicial	\$25.442	\$20.353	\$15.265	\$10.177	\$5.088
Amortización de Capital (lineal a 5 años)	\$5.088	\$5.088	\$5.088	\$5.088	\$5.088
Interés del Período	\$2.290	\$1.832	\$1.374	\$916	\$458
Saldo Final	\$20.353	\$15.265	\$10.177	\$5.088	—
Total Gasto Financiero (Interés)	\$2.290	\$1.832	\$1.374	\$916	\$458

Nota. La tabla muestra los Gastos financieros. Elaboración propia

Los gastos financieros corresponden a los intereses generados por el préstamo utilizado para financiar parte de la inversión inicial. El proyecto contempla un préstamo de **\$25.442**, que será amortizado de manera lineal durante cinco años. Debido a la reducción progresiva del saldo de la deuda, los intereses disminuyen de **\$2.290 en el primer año a \$458 en el quinto año**, hasta finalizar el período con el préstamo completamente amortizado.

Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas permite proyectar los ingresos que se espera obtener mediante la exportación del suplemento proteínico vegetal SISA hacia Estados Unidos durante el período de evaluación. Para su elaboración se consideran el **precio de venta unitario bajo el término FOB**, las unidades exportadas y el valor total de las ventas proyectadas para cada año.

Precio de venta unitario – FOB**Tabla 27***Precio de venta unitario – FOB*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto de Exportación 1	\$35	\$36	\$37	\$38	\$39
Producto de Exportación 2 (opcional)	—	—	—	—	—
Producto de Exportación 3 (opcional)	—	—	—	—	—

Nota. La tabla muestra los Precio de venta unitario – FOB. Elaboración propia

El precio de venta establecido para el suplemento SISA presenta un incremento progresivo durante el período de evaluación, pasando de **\$35 por unidad en el primer año a \$39 en el quinto año**. Estos valores corresponden al precio de venta bajo el término **FOB**, utilizado como referencia para la operación de exportación.

Unidades vendidas (exportadas)**Tabla 28***Unidades vendidas (exportadas)*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto de Exportación 1	21.600	22.248	22.915	23.603	24.311
Producto de Exportación 2 (opcional)	—	—	—	—	—
Producto de Exportación 3 (opcional)	—	—	—	—	—
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	21.600	22.248	22.915	23.603	24.311

Nota. La tabla muestra las Unidades vendidas. Elaboración propia

La proyección contempla un crecimiento anual del volumen de unidades exportadas, pasando de **21.600 unidades en el primer año a 24.311 unidades en el quinto año**. Este incremento responde al crecimiento anual de ventas establecido dentro de los supuestos financieros del proyecto.

Ventas totales

Tabla 29

Ventas totales

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto de Exportación 1	\$756.000	\$798.147	\$842.644	\$889.621	\$939.217
Producto de Exportación 2 (opcional)	—	—	—	—	—
Producto de Exportación 3 (opcional)	—	—	—	—	—
TOTAL VENTAS	\$756.000	\$798.147	\$842.644	\$889.621	\$939.217

Nota. La tabla muestra las Ventas totales. Elaboración propia

Las ventas totales se obtienen mediante la relación entre el **precio de venta unitario y el número de unidades exportadas**. De acuerdo con las proyecciones, los ingresos aumentan de **\$756.000 en el primer año a \$939.217 en el quinto año**, reflejando el crecimiento tanto del volumen de unidades comercializadas como del precio de venta del producto.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar el nivel mínimo de ventas que debe alcanzar el proyecto para cubrir la totalidad de sus costos fijos y variables, sin generar pérdidas ni utilidades. Para su cálculo se consideran el precio de venta unitario, los costos variables asociados a la

producción y exportación, las comisiones sobre las ventas y los costos fijos proyectados para cada año del período de evaluación.

Costos variables y margen de contribución unitario

Tabla 30

Costos variables y margen de contribución unitario

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta Unitario Promedio	\$35	\$36	\$37	\$38	\$39
Costo Variable Unitario	\$15	\$15	\$15	\$16	\$16
% Comisión sobre Ventas	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Comisión Variable Unitaria	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Costo Variable Unitario Total	\$16	\$16	\$16	\$17	\$17
Margen de Contribución Unitario	\$19	\$20	\$20	\$21	\$21
% Margen de Contribución	55,6%	55,6%	55,6%	55,6%	55,6%

Nota. La tabla muestra las Ventas totales. Elaboración propia

El costo variable unitario total considera el costo asociado a la producción y exportación del suplemento, junto con la comisión del 3,0% sobre las ventas. A partir de estos valores se obtiene el margen de contribución unitario, que representa el valor disponible por cada unidad vendida para cubrir los costos fijos y, posteriormente, generar utilidad. El margen de contribución se mantiene alrededor del 55,6% durante todo el período de evaluación.

Costos fijos totales**Tabla 31***Costos fijos totales*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Totales (Producción + Administración + Ventas + Financieros)	\$46.590	\$47.022	\$47.476	\$47.953	\$48.454

Nota. La tabla muestra los Costos fijos totales. Elaboración propia

Los costos fijos totales presentan un crecimiento progresivo durante el período proyectado, pasando de **\$46.590 en el primer año a \$48.454 en el quinto año**. Estos valores incluyen los costos relacionados con producción, administración, ventas y gastos financieros que deben ser cubiertos independientemente del volumen de unidades comercializadas.

Punto de equilibrio en unidades y dólares**Tabla 32***Punto de equilibrio en unidades y dólares*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio en Unidades	2.395	2.359	2.323	2.289	2.257
Punto de Equilibrio en Dólares	\$83.838	\$84.615	\$85.433	\$86.291	\$87.192

Nota. La tabla muestra el Punto de equilibrio en unidades y dólares. Elaboración propia

El punto de equilibrio muestra que el proyecto debe comercializar aproximadamente **2.395 unidades durante el primer año** para cubrir sus costos totales. A medida que aumenta el precio de venta y el margen de contribución unitario, las unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio disminuyen progresivamente hasta **2.257 unidades en el quinto año**.

En términos monetarios, las ventas mínimas requeridas para alcanzar el punto de equilibrio aumentan de **\$83.838 en el primer año a \$87.192 en el quinto año**, debido principalmente al incremento proyectado en el precio de venta unitario.

Margen de seguridad

Tabla 33

Margen de seguridad

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas Presupuestadas	21.600	22.248	22.915	23.603	24.311
Margen de Seguridad (Unidades)	19.205	19.889	20.592	21.313	22.054
% Margen de Seguridad	88,9%	89,4%	89,9%	90,3%	90,7%

Nota. La tabla muestra el Margen de seguridad. Elaboración propia

El margen de seguridad refleja la diferencia entre las unidades proyectadas de venta y las unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio. Para el primer año, el proyecto presenta un margen de seguridad de **19.205 unidades, equivalente al 88,9%** de las ventas presupuestadas. Este indicador mejora progresivamente hasta alcanzar **22.054 unidades y un 90,7% en el quinto año**, lo que evidencia un nivel favorable de cobertura frente a una posible disminución de las ventas proyectadas.

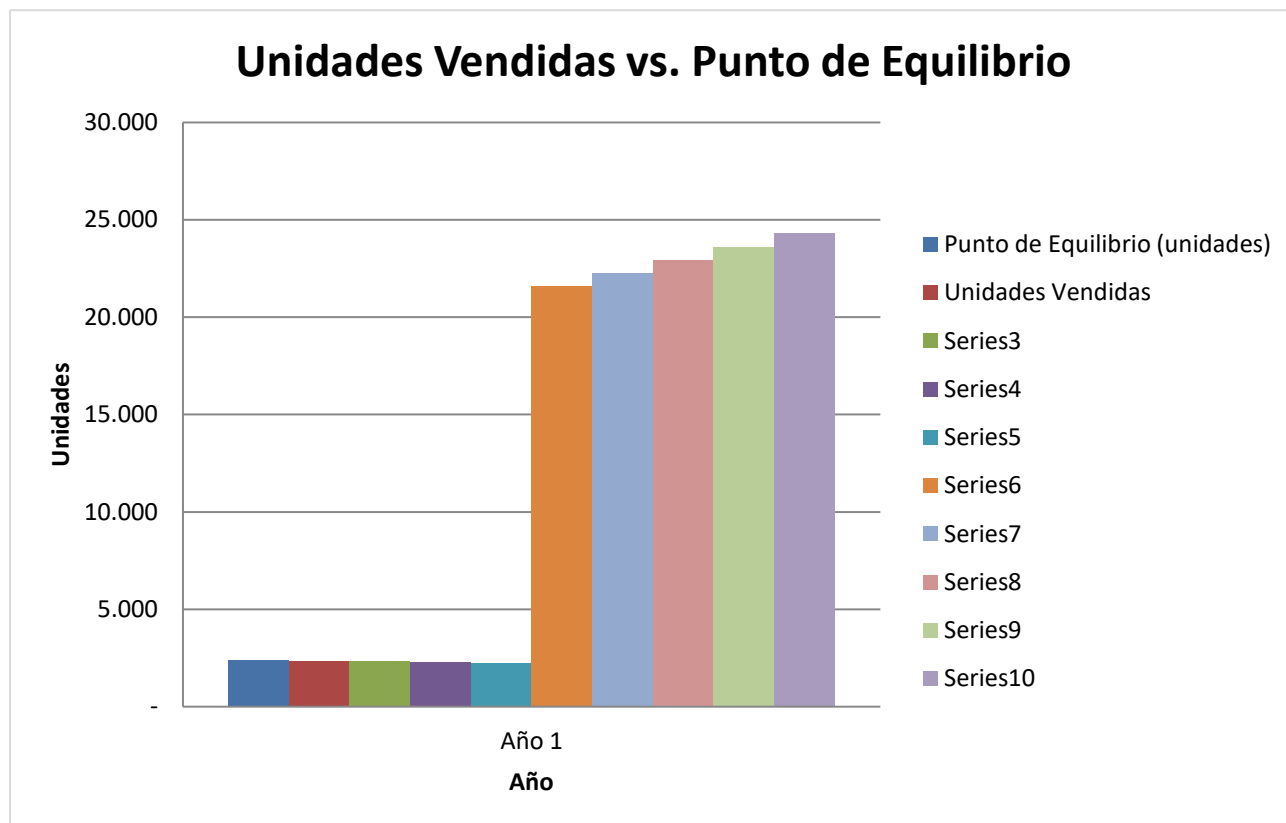
Análisis del punto de equilibrio

En términos generales, las proyecciones muestran que el suplemento proteínico vegetal **SISA** presenta una posición favorable frente a sus costos, debido a que el volumen de ventas proyectado se encuentra ampliamente por encima del punto de equilibrio durante los cinco años de evaluación. Esto permite cubrir los costos fijos y variables con un margen de seguridad elevado,

mientras que el incremento progresivo del precio de venta y de las unidades comercializadas contribuye a fortalecer la sostenibilidad financiera del proyecto.

Figura 8

Unidades Vendidas vs. Punto de Equilibrio



Nota. El grafico muestra Unidades Vendidas vs. Punto de Equilibrio. Elaboración propia

Estado de costos

El estado de costos permite identificar y proyectar los costos asociados a la producción y exportación del suplemento proteínico vegetal SISA durante el período de evaluación. Para su elaboración se consideran los costos variables relacionados directamente con el volumen de unidades exportadas y los costos fijos de producción. A partir de estos componentes se determina

el costo total de producción y, considerando que no existen inventarios iniciales ni finales de productos terminados, se obtiene el costo de ventas para cada año proyectado.

Costo variable y costo de producción

Tabla 34

Costo variable y costo de producción

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Variable de Producción y Exportación	\$313.200	\$330.661	\$349.095	\$368.557	\$389.104
Costos Fijos de Producción	\$6.400	\$6.400	\$6.400	\$6.400	\$6.400
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$319.600	\$337.061	\$355.495	\$374.957	\$395.504

Nota. La tabla muestra el Costo variable y costo de producción. Elaboración propia

El costo variable de producción y exportación presenta un crecimiento progresivo, pasando de **\$313.200 en el primer año a \$389.104 en el quinto año**. Este comportamiento está relacionado principalmente con el incremento proyectado en el número de unidades exportadas. Por su parte, los costos fijos de producción se mantienen constantes en **\$6.400 anuales**.

Como resultado de la suma de ambos componentes, el costo total de producción aumenta de **\$319.600 en el primer año a \$395.504 en el quinto año**, manteniendo una relación directa con el crecimiento previsto de las operaciones del proyecto.

Costo de ventas

Tabla 35

Costo de ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Producción	\$319.600	\$337.061	\$355.495	\$374.957	\$395.504
(+) Inventario Inicial de Productos Terminados	—	—	—	—	—
(-) Inventario Final de Productos Terminados	—	—	—	—	—
COSTO DE VENTAS	\$319.600	\$337.061	\$355.495	\$374.957	\$395.504

Nota. La tabla muestra el Costo de ventas. Elaboración propia

Para el proyecto no se consideran inventarios iniciales ni finales de productos terminados, por lo que el **costo de ventas coincide con el costo de producción** en cada año. De esta manera, el costo de ventas pasa de **\$319.600 en el primer año a \$395.504 en el quinto año**, reflejando el crecimiento de las unidades proyectadas para exportación.

Análisis del estado de costos

En términos generales, el estado de costos evidencia que el principal componente del costo del proyecto corresponde al **costo variable de producción y exportación**, mientras que los costos fijos de producción representan una proporción menor y permanecen constantes durante el período de evaluación. El incremento del costo total responde principalmente al aumento proyectado del volumen de unidades exportadas, lo que permite mantener una estructura de costos coherente con el crecimiento de las ventas de SISA en el mercado estadounidense.

Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias permite determinar la rentabilidad proyectada del proyecto de exportación del suplemento proteínico vegetal SISA hacia Estados Unidos durante los cinco años de evaluación. Para su elaboración se consideran las ventas netas, el costo de ventas, los gastos administrativos, los gastos de venta, los gastos financieros, la participación de los trabajadores y el impuesto a la renta, permitiendo obtener la utilidad neta esperada en cada período.

Determinación de la utilidad bruta

Tabla 36

Determinación de la utilidad bruta

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$756.000	\$798.147	\$842.644	\$889.621	\$939.217
(-) Costo de Ventas	\$319.600	\$337.061	\$355.495	\$374.957	\$395.504
UTILIDAD BRUTA	\$436.400	\$461.086	\$487.148	\$514.664	\$543.713

Nota. La tabla muestra la Determinación de la utilidad bruta. Elaboración propia

La utilidad bruta se obtiene al restar el costo de ventas de las ventas netas proyectadas. De acuerdo con los resultados, la utilidad bruta aumenta de **\$436.400 en el primer año a \$543.713 en el quinto año**, como consecuencia del crecimiento progresivo de las ventas, que supera el incremento de los costos asociados a la operación.

Determinación de la utilidad operativa

Tabla 37

Determinación de la utilidad operativa

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta	\$436.400	\$461.086	\$487.148	\$514.664	\$543.713
(-) Gastos Administrativos	\$25.900	\$26.490	\$27.095	\$27.715	\$28.350
(-) Gastos de Venta (Fijos + Comisión)	\$34.680	\$36.244	\$37.887	\$39.611	\$41.422
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$375.820	\$398.352	\$422.167	\$447.338	\$473.941

Nota. La tabla muestra la Determinación de la utilidad operativa. Elaboración propia

Después de considerar los gastos administrativos y los gastos relacionados con las ventas, se obtiene una **utilidad operativa (EBIT)** de \$375.820 en el primer año. Esta aumenta progresivamente hasta alcanzar **\$473.941 en el quinto año**, evidenciando que el crecimiento de los ingresos permite absorber los gastos operativos y mantener una generación positiva de resultados.

Determinación de la utilidad neta

Tabla 38

Determinación de la utilidad neta

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operativa (EBIT)	\$375.820	\$398.352	\$422.167	\$447.338	\$473.941
(-) Gastos Financieros	\$2.290	\$1.832	\$1.374	\$916	\$458
UTILIDAD ANTES DE PART. E	\$373.530	\$396.520	\$420.793	\$446.422	\$473.483
IMPUESTOS					
(-) 15% Participación Trabajadores	\$56.030	\$59.478	\$63.119	\$66.963	\$71.022
UTILIDAD ANTES DE	\$317.501	\$337.042	\$357.674	\$379.459	\$402.460
IMPUESTOS					
(-) Impuesto a la Renta	\$79.375	\$84.260	\$89.419	\$94.865	\$100.615
UTILIDAD NETA	\$238.126	\$252.781	\$268.256	\$284.594	\$301.845

Nota. La tabla muestra la Determinación de la utilidad neta. Elaboración propia

La utilidad neta representa el resultado final del proyecto después de descontar los gastos financieros, la participación de los trabajadores y el impuesto a la renta. Los resultados muestran una evolución favorable, pasando de **\$238.126 en el primer año a \$301.845 en el quinto año.**

Análisis del estado de pérdidas y ganancias

En términos generales, el estado de pérdidas y ganancias refleja una **evolución positiva y sostenida de la rentabilidad del proyecto.** Las ventas presentan un crecimiento progresivo durante el período de evaluación, mientras que los costos y gastos mantienen una evolución controlada. Como resultado, la utilidad neta aumenta año tras año, alcanzando **\$301.845 en el quinto año.**

Estos resultados indican que el proyecto de exportación del suplemento proteínico vegetal **SISA hacia Estados Unidos** presenta capacidad para generar beneficios durante todo el período proyectado, manteniendo una estructura financiera favorable y una tendencia creciente en sus resultados.

Estado de flujo de caja

El estado de flujo de caja permite identificar las entradas y salidas de efectivo generadas por el proyecto de exportación del suplemento proteínico vegetal SISA hacia Estados Unidos durante el período de evaluación. Este estado considera la inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto, la utilidad neta generada en cada año, la depreciación de los activos fijos, la amortización de los activos diferidos y la recuperación del capital de trabajo al finalizar el período proyectado.

*Flujo de caja proyectado***Tabla 39***Flujo de caja proyectado*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Inversión Inicial	(\$50.883)	—	—	—	—	—
Utilidad Neta	—	\$238.126	\$252.781	\$268.256	\$284.594	\$301.845
(+) Depreciación	—	\$6.400	\$6.400	\$6.400	\$6.400	\$6.400
Activos Fijos						
(+) Amortización	—	\$2.300	\$2.300	\$2.300	\$2.300	\$2.300
Activos Diferidos						
(+) Recuperación de	—	—	—	—	—	\$7.383
Capital de Trabajo						
(+) Valor de Rescate	—	—	—	—	—	—
de Activos Fijos						
FLUJO DE CAJA	(\$50.883)	\$246.826	\$261.481	\$276.956	\$293.294	\$317.929
NETO						
FLUJO DE CAJA	(\$50.883)	\$195.942	\$457.424	\$734.379	\$1.027.673	\$1.345.602
ACUMULADO						

Nota. La tabla muestra el Flujo de caja proyectado. Elaboración propia

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto asciende a **\$50.883**, registrada en el Año 0. A partir del primer año se generan flujos de caja positivos, alcanzando **\$246.826 en el Año 1** y aumentando progresivamente hasta **\$317.929 en el Año 5**.

La depreciación y amortización se incorporan nuevamente al flujo de caja debido a que representan gastos contables que no implican una salida efectiva de dinero durante el período.

Asimismo, en el quinto año se considera la **recuperación del capital de trabajo por \$7.383**, lo que incrementa el flujo correspondiente a dicho período.

Flujo de caja acumulado

El flujo de caja acumulado muestra la recuperación progresiva de los recursos invertidos inicialmente. Al finalizar el primer año, el flujo acumulado alcanza **\$195.942**, superando ya la inversión inicial de \$50.883. Durante los años siguientes, este valor continúa creciendo hasta alcanzar **\$1.345.602 en el quinto año**.

Este comportamiento evidencia que el proyecto genera recursos suficientes para recuperar la inversión inicial en un período relativamente corto y posteriormente generar flujos positivos para los inversionistas.

Valor Actual Neto (VAN)

El **Valor Actual Neto (VAN)** obtenido para el proyecto es de **\$971.444,62**. Este indicador permite determinar el valor que genera el proyecto después de descontar los flujos de caja futuros a la tasa de descuento utilizada y considerar la inversión inicial.

Al presentar un VAN positivo y considerablemente superior a cero, los resultados indican que el proyecto **genera valor económico y resulta financieramente atractivo** bajo los supuestos establecidos.

Análisis del flujo de caja

En términos generales, el flujo de caja proyectado presenta un comportamiento favorable, debido a que desde el primer año se obtienen flujos positivos y estos mantienen una tendencia creciente durante todo el período de evaluación. La recuperación de la inversión inicial se produce rápidamente y el flujo acumulado continúa incrementándose hasta alcanzar **\$1.345.602 al finalizar el quinto año.**

En conjunto con el VAN positivo de **\$971.444,62** y la rentabilidad indicada del **491%**, los resultados reflejan una **situación financiera favorable para el proyecto de exportación de SISA hacia Estados Unidos**, demostrando capacidad para recuperar la inversión inicial y generar recursos adicionales durante el período de evaluación.

Indicadores financieros

Los indicadores financieros permiten evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto de exportación del suplemento proteínico vegetal SISA hacia Estados Unidos. Para este análisis se consideran la tasa de descuento o **WACC**, el **Valor Actual Neto (VAN)**, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** y el **Período de Recuperación (Payback)**. Estos indicadores permiten determinar si los flujos de caja proyectados son suficientes para recuperar la inversión inicial y generar valor para el proyecto.

Indicadores financieros proyectados

Tabla 40

Indicadores financieros proyectados

Indicador	Resultado
WACC (Tasa de Descuento)	10,9%
VAN (Valor Actual Neto)	\$971.445
TIR (Tasa Interna de Retorno)	490,9%
Período de Recuperación (Payback)	0,21 años
Criterio de Decisión (VAN)	Proyecto VIABLE (VAN > 0)
Criterio de Decisión (TIR vs. WACC)	Proyecto VIABLE (TIR > WACC)

Nota. La tabla muestra los Indicadores financieros proyectados. Elaboración propia

Análisis de los indicadores financieros

La **WACC**, o tasa de descuento, se establece en **10,9%** y representa la tasa utilizada para descontar los flujos de caja futuros del proyecto y determinar su valor actual.

El **Valor Actual Neto (VAN)** alcanza **\$971.445**, siendo un valor positivo y significativamente superior a cero. Esto indica que, después de considerar la inversión inicial y descontar los flujos futuros a la tasa WACC, el proyecto genera valor económico adicional. Por lo tanto, de acuerdo con este indicador, el proyecto es **viable**.

Por otra parte, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** alcanza el **490,9%**, porcentaje que se encuentra ampliamente por encima de la WACC del 10,9%. Esto significa que la rentabilidad esperada del proyecto supera considerablemente la tasa mínima requerida, por lo que, bajo los supuestos establecidos, el proyecto resulta **financieramente atractivo**.

El **período de recuperación de la inversión (Payback)** es de aproximadamente **0,21 años**, equivalente a alrededor de **2,5 meses**. Esto significa que, de acuerdo con los flujos proyectados, la inversión inicial de \$50.883 se recuperaría durante los primeros meses de operación.

Criterio de decisión

Los resultados obtenidos permiten establecer una decisión favorable para el proyecto:

- **VAN > 0:** el proyecto es **viable**, debido a que genera valor económico.
- **TIR > WACC:** el proyecto es **viable**, ya que la rentabilidad esperada supera el costo de capital.
- **Payback de 0,21 años:** la inversión inicial presenta una recuperación rápida frente al horizonte de evaluación de cinco años.

En conclusión, los indicadores financieros muestran que el proyecto de exportación del suplemento proteínico vegetal **SISA hacia Estados Unidos presenta viabilidad y una elevada rentabilidad bajo los supuestos financieros establecidos**, con capacidad para recuperar la inversión inicial en un período corto y generar flujos de efectivo positivos durante los cinco años proyectados.

Análisis de escenarios

El análisis de escenarios permite evaluar el comportamiento financiero del proyecto de exportación del suplemento proteínico vegetal SISA ante posibles variaciones en el volumen de ventas. Para este análisis se consideran tres escenarios: **Pesimista, Esperado y Optimista**, tomando como referencia las unidades vendidas durante el primer año.

El escenario optimista considera un incremento del **15%** sobre las ventas proyectadas, mientras que el escenario pesimista contempla una disminución del **15%**. El escenario esperado corresponde a las proyecciones establecidas en el modelo financiero del proyecto.

Supuestos de variación en el volumen de ventas

Tabla 41

Supuestos de variación en el volumen de ventas

Escenario	Variación en volumen de ventas
Pesimista	-15,0%
Esperado	0,0%
Optimista	+15,0%

Nota. La tabla muestra los Supuestos de variación en el volumen de ventas. Elaboración propia

Para el escenario pesimista se considera una reducción del 15% en las unidades vendidas, mientras que para el escenario optimista se proyecta un incremento del 15%. El escenario esperado mantiene las ventas originalmente presupuestadas.

Comparación de escenarios – Año 1

Tabla 42

Comparación de escenarios – Año 1

Concepto (Año 1)	Pesimista	Esperado	Optimista
Unidades Vendidas	18.360	21.600	24.840
Ventas Totales (US\$)	\$642.600	\$756.000	\$869.400
Costo Variable Total	\$266.220	\$313.200	\$360.180
Costos Fijos Totales	\$46.590	\$46.590	\$46.590
Utilidad Operativa Aproximada (EBIT)	\$329.790	\$396.210	\$462.630
Punto de Equilibrio en Unidades	2.395	2.395	2.395

Nota. La tabla muestra la Comparación de escenarios – Año 1. Elaboración propia

Análisis del escenario pesimista

En el escenario pesimista se plantea una disminución del **15% en el volumen de ventas**, pasando de las 21.600 unidades esperadas a **18.360 unidades** durante el primer año. Como consecuencia, las ventas totales disminuirían de \$756.000 a **\$642.600**.

A pesar de esta reducción, el proyecto mantiene una **utilidad operativa aproximada de \$329.790**, debido a que los costos variables disminuyen proporcionalmente con el volumen vendido, mientras que los costos fijos permanecen constantes en \$46.590.

Además, las ventas proyectadas de 18.360 unidades continúan siendo considerablemente superiores al punto de equilibrio de **2.395 unidades**, por lo que incluso bajo este escenario el proyecto mantiene capacidad para cubrir sus costos.

Análisis del escenario esperado

El escenario esperado corresponde a la proyección base del proyecto. Para el primer año se estiman **21.600 unidades vendidas**, generando ventas totales de **\$756.000**.

Con un costo variable total de \$313.200 y costos fijos de \$46.590, se obtiene una utilidad operativa aproximada de **\$396.210**. Este escenario constituye la referencia principal para la evaluación financiera del proyecto y representa el comportamiento esperado bajo los supuestos establecidos.

Análisis del escenario optimista

En el escenario optimista se considera un crecimiento del **15% en las unidades vendidas**, alcanzando **24.840 unidades** durante el primer año. Bajo este supuesto, las ventas totales aumentarían hasta **\$869.400**.

El incremento del volumen comercializado genera una utilidad operativa aproximada de **\$462.630**, mientras que los costos variables alcanzan \$360.180. Los costos fijos se mantienen en \$46.590, debido a que estos no dependen directamente del volumen de unidades comercializadas. Este escenario representa una situación favorable para el proyecto, ya que el incremento de las ventas permite aumentar significativamente la utilidad operativa.

Comparación general de los escenarios

Los tres escenarios muestran que el proyecto mantiene una posición favorable frente a variaciones en el volumen de ventas. Incluso con una reducción del 15% en las unidades comercializadas, el volumen de ventas continúa ampliamente por encima del punto de equilibrio.

Tabla 43*Comparación general de los escenarios*

Indicador	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación de ventas	-15%	0%	+15%
Unidades vendidas	18.360	21.600	24.840
Ventas	\$642.600	\$756.000	\$869.400
EBIT aproximado	\$329.790	\$396.210	\$462.630
Punto de equilibrio	2.395	2.395	2.395

Nota. La tabla muestra la Comparación general de los escenarios. Elaboración propia

En conclusión, el análisis evidencia que **SISA mantiene una capacidad favorable para generar resultados incluso ante una disminución del 15% en el volumen de ventas**. El escenario esperado presenta una utilidad operativa sólida, mientras que el escenario optimista demuestra el potencial de crecimiento del proyecto ante una mayor aceptación del producto en el mercado estadounidense.

Cabe señalar que esta comparación corresponde a un análisis de **primer orden basado en el volumen de ventas del Año 1**, manteniendo constantes el precio de venta y los costos fijos. Para realizar una evaluación completa de los tres escenarios durante los cinco años, sería necesario proyectar cada escenario de manera independiente en los presupuestos de ventas, costos, gastos, estados financieros, flujo de caja e indicadores financieros.

Conclusiones

El desarrollo del proyecto permitió determinar que SISA tiene una oportunidad real en el mercado de suplementos vegetales, esta propuesta se basa en Chocho, Naranjilla y Cacao. Combinación que permite diferenciar el producto frente al resto de proteínas existentes y, al mismo tiempo, aprovechar las tendencias que están relacionadas con la alimentación saludable, sostenibilidad y productos que son de origen natural.

Estados Unidos representa la alternativa mas conveniente para poder iniciar la internacionalización, este país seleccionado obtuvo un mayor resultado con una puntuación de 4.35. El tamaño de mercado, poder adquisitivo y consumo de suplementos representan una gran oportunidad, pero sin salir del foco de cumplir correctamente las regulaciones de exigencia de ingreso.

Desde el punto de vista financiero, los resultados arrojaron que el proyecto es rentable bajo los supuestos planteados. El VAN es positivo y el TIR super ampliamente al WACC, la inversión se recupera en un periodo corto, además, incluso en un escenario donde las ventas no serían positivas con un decremento de un 15% el proyecto aun así, sigue generando utilidad, se mantendrá por encima de su punto de equilibrio.

Recomendaciones

Antes de realizar el lanzamiento oficial, se recomienda validar la formulación final del producto, focalizar esfuerzos en el sabor, textura, digestibilidad, contenido de proteína por porción y sobre todo la aceptación del consumidor, estos factores van a ser fundamentales para competir con marcas que ya tienen un mercado ganado.

Al inicio, se recomienda que al ingresar al mercado Estadounidense sea de forma progresiva, tomando como foco los segmentos definidos dentro del proyecto, para ello, se deberá usar canales digitales, marketplaces y tiendas especializadas en la comercialización de este tipo de productos, finalmente, será de gran importancia el mantener un control permanente de los costos, tanto de producción, logística y cumplimiento regulatorio, además de fortalecer la comunicación del origen del producto, en este caso, enfocarnos en lo que nos entrega el mercado Ecuatoriano y fortificando los beneficios del chocho como superalimento y su diferenciación frente al resto de proteínas del mercado.

Bibliografía

Corporacion Financiera Internacional. (2021). Fostering a Dynamic and Resilient Private Sector

CREATING MARKETS IN ECUADOR. www.ifc.org

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.

Management Review, 70(11), 35–36.

European Commission: Directorate-General for Agriculture and Rural Development. (2025). *EU*

agricultural outlook 2025-2035. <https://data.europa.eu/doi/10.2762/4491268>.

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2017). *Marketing strategy: Text and cases* (7.^a ed.). Cengage Learning.

FOOD AND DRUG ADMINISTRATION. “Dietary Supplements.” *Fda.gov*, 6 Mar. 2023,

www.fda.gov/food/dietary-supplements.

Grand View Research. (2024). *Plant based protein supplements market size report, 2033*.

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/plant-based-protein-supplements-market>

Grand View Research. “Sports Nutrition Market Size, Share | Industry Growth Report, 2018-2025.” *Grandviewresearch.com*, 2023, www.grandviewresearch.com/industry-analysis/sports-nutrition-market.

Hertzler, S. R., Lieblein-Boff, J. C., Weiler, M., & Allgeier, C. (2020). Plant Proteins: Assessing Their Nutritional Quality and Effects on Health and Physical Function. *Nutrients*, 12(12), 3704. <https://doi.org/10.3390/nu12123704>

Hertzler, S. R., Lieblein-Boff, J. C., Weiler, M., & Allgeier, C. (2020). Plant proteins: Assessing their nutritional quality and effects on health and physical function. *Nutrients*, 12(12), 3704. <https://doi.org/10.3390/nu12123704>

International Trade Centre (ITC). “Market Access Map - Improving Transparency in International Trade and Market Access.” *Macmap.org*, 2015, www.macmap.org/.

International Trade Centre (ITC). “Trade Map - Trade Statistics for International Business Development.” *Trademap.org*, 2024, www.trademap.org/.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson Education.

NIH. “Dietary Supplement Health and Education Act of 1994 Public Law 103-417 103rd Congress.” *Nih.gov*, 2017, ods.od.nih.gov/About/DSHEA_Wording.aspx.

Obregón, A. J., López, M. D., & Ángeles, D. (2024). Nutritional and bioactive properties of

Solanum quitoense Lam: Native fruit from the South American Andes. *Journal of*

Microbiology, Biotechnology and Food Sciences, 13(4), e10386.

<https://doi.org/10.55251/jmbfs.10386>

Ochoa Quezada, H. F. (2024). *Desempeño exportador del sector alimentario del Ecuador:*

crecimiento e impulsores período 2017-2022 [Universidad del Azuay].

https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/15563/1/21079_esp.pdf

Parra-Gallardo, G., et al. (2024). Characterising the nutritional and alkaloid profiles of tarwi

(*Lupinus mutabilis* Sweet) at different stages of maturity. *Agriculture*, 14(10), 1812.

<https://doi.org/10.3390/agriculture14101812>