

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Plan de negocios para la comercialización de productos a
base de açaí en Berlín

AUTOR: KAI OLE SCHULZ

DIRECTOR: MG. JORGE ANTONIO LUCERO

AGOSTO 2019

Agradecimientos

Agradezco especialmente a mi buena amiga Florencia y a su marido Martín, no sólo por las muchas horas que pasaron corrigiendo la gramática de este trabajo. Pero también que a través de ellos conocí la cultura argentina, el tango y la vida familiar argentina y siempre pude contar con su ayuda.

Estoy profundamente agradecido a Luz, mi buena amiga y fantástica profesora de español, y a Jonathan por su amistad y sus enriquecedoras conversaciones.

Muchas gracias también a mi tutor Jorge por la paciencia y los consejos que he dado mientras escribía este trabajo.

Resumen

En el presente trabajo se busca analizar la instalación de un establecimiento en la ciudad de Berlín para la comercialización de productos alimenticios derivados del açáí¹ y productos complementarios que favorecen la salud, buscando rentabilidad y sustentabilidad. El modelo de negocio se basa en el supuesto de que es un momento ideal para ganar cuota de mercado en el creciente mercado del açáí en Berlín, Alemania. Para ello, es necesario desarrollar y revisar un modelo de negocio adecuado.

En ese orden de ideas, se seleccionaron modelos adecuados de la administración y se aplicaron en un procedimiento estructurado. Estos son de las áreas de marketing estratégico, inversión y financiación, así como de la formulación y evaluación de proyectos. Además, se evaluaron las estadísticas de libre acceso y se llevaron a cabo encuestas de consumidores propias para cerrar las brechas de la investigación.

El modelo de negocio analizado sirve a clientes, accionistas, empleados y al medio ambiente.

¹ Se trata de una palabra portuguesa que por el momento no tiene traducción al español. Refiere a la fruta comestible de la palmera Euterpe Oleracea. Véase capítulo 4.1 para una descripción extensa.

Índice

Resumen	I
Índice	II
Ilustraciones	IV
Tablas	V
1 Introducción	1
2 Planteamiento del tema	4
2.1 Objetivos	4
2.1.1 Objetivo general	4
2.1.2 Objetivos específicos.....	4
2.1.3 Hipótesis	5
2.1.4 Metodología.....	5
3 La empresa	6
4 Marco teórico	7
4.1 El açai.....	7
4.2 Jugos saludables	8
4.3 Marco Conceptual: casual fast food.....	9
5 Análisis del entorno	10
5.1 Análisis externo.....	10
5.2 Análisis del entorno microeconómico.....	11
5.2.1 Análisis del mercado competitivo	11
5.2.2 Cruz de Porter.....	12
5.2.2.1 Rivalidades entre los competidores existentes.....	16
5.2.2.2 Presión de productos sustitutos.....	18
5.2.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	19
5.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	19
5.2.2.5 Conclusiones.....	21
5.3 El mercado consumidor.....	22
5.3.1 Encuesta.....	22
6 Matriz F.O.D.A	31
7 Misión, Visión y Valores	33
8 Objetivos de corto y largo plazo	33
9 Estrategia Comercial	34
9.1 Producto	34
9.2 Precio.....	36
9.3 Canal de distribución.....	38
9.4 Envase	39
9.5 Segmentación – mercado objetivo	41
10 Estrategia de producción	42
11 Estrategia legal	45
12 Estrategia organizativa	48
13 Localización	49
14 Comunicación	52
14.1 Estrategia de comunicación	52
15 Plan de contingencias	54
16 Negocios complementarios y/o sustitutos	54
17 Extrapolación de ventas	55
17.1 Modelo de AIDA	55
17.2 Extrapolación de ventas por día a residentes	56
17.3 Cambios temporales de ventas.....	59

18	Evaluación económica-financiera	60
18.1	Cálculo de los costos.....	60
18.2	Cálculo de boles de açaí.....	62
18.3	Cálculo de jugos.....	62
18.4	Cuadro de resultados anuales y flujo de fondos	64
18.5	Evaluación del valor actual neto.....	67
18.6	Punto de equilibrio.....	67
19	Conclusiones.....	68
20	Bibliografía.....	70
21	Anexo	77

Ilustraciones

Figura 1	Aumento del consumo de comida vegetariana y vegana en Alemania.....	1
Figura 2	Encuesta sobre falta de oferta de alternativas veganas 2017	2
Figura 3	Bol de açai y yogur congelado (a la derecha)	3
Figura 4	Valores nutricionales del açai y de los productos de la competencia (por 100g)	7
Figura 5	Distribucion de Cafés que venden boles de açai en Berlín	18
Figura 6	Cruz de Porter aplicada a <i>Soul Bowl</i>	21
Figura 7	Grado de notoriedad	23
Figura 8	Frecuencia de compra de boles de açai	23
Figura 9	Frecuencia del consumo en función de las preferencias alimenticias (boles de açai pequeño) ..	24
Figura 10	Frecuencia del consumo en función de las preferencias alimenticias (boles de açai grande)..	24
Figura 11	Lugares de consumo preferidos de boles de açai (múltiples respuestas posibles).....	25
Figura 12	Grado de notoriedad con relación al régimen alimenticio (bol de açai pequeño).....	26
Figura 13	Grado de notoriedad con relación al régimen alimenticio (bol de açai grande)	27
Figura 14	Disposición a pagar en relación con el grado de notoriedad.....	28
Figura 15	Disposición a pagar en relación con la edad	29
Figura 16	Disposición a pagar en relación con las preferencias alimenticias	29
Figura 17	Frecuencia de compra de jugos frescos.....	30
Figura 18	Encuesta sobre probabilidad y frecuencia en la compra de jugos saludables	30
Figura 19	Posicionamiento en términos de precio.....	37
Figura 20	Vasos y cuencos no retornables	40
Figura 21	Cuenco retornable de 530ml	41
Figura 22	Población de Berlín 2016 por grupos de edad	42
Figura 23	Mostrador refrigerado para frutas	43
Figura 24	Mezcladora y enjuagadora	44
Figura 25	Sistema de caja registradora iZettle	45
Figura 26	Organigrama de <i>Soul Bowl</i>	48
Figura 27	Visitantes del parque Tempelhofer Feld 2010-2014.....	50
Figura 28	Localización de <i>Soul Bowl</i>	51
Figura 29	Área de influencia	51
Figura 30	Encuesta sobre las razones para comprar superalimentos en Alemania 2017	52

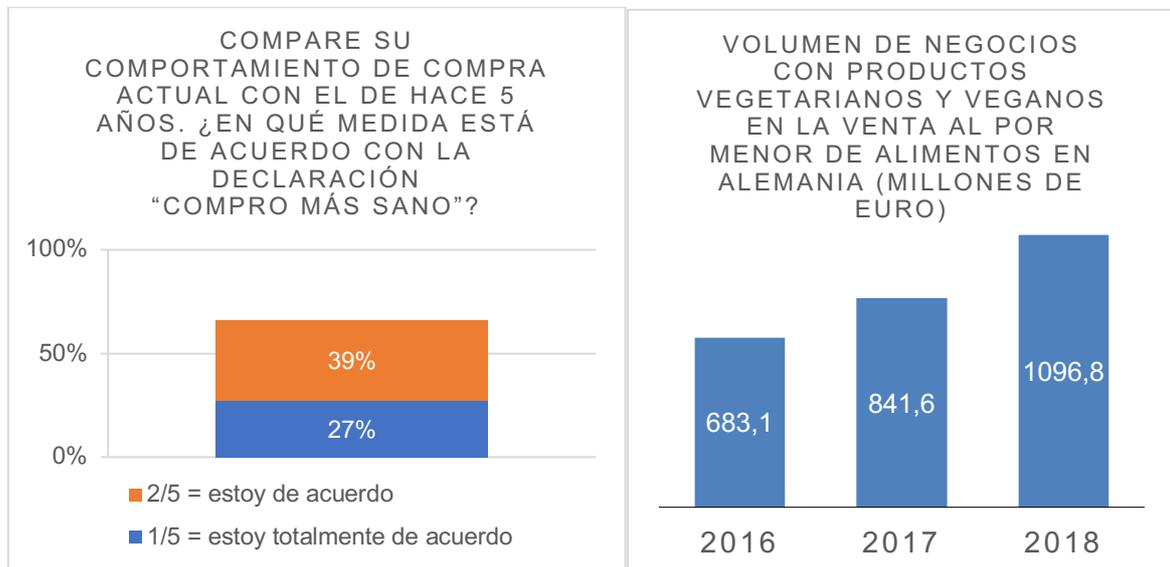
Tablas

Tabla 1	Selección de competidores directos en Berlín	17
Tabla 2	Impuestos comerciales	47
Tabla 3	Mercado de residentes.....	56
Tabla 4	Extrapolación de ventas por día en verano a residentes.....	57
Tabla 5	Extrapolación de ventas por día en verano a visitantes del parque.....	58
Tabla 6	Cambio de ventas temporales (unidades).....	59
Tabla 7	Sueldos y cargas sociales	60
Tabla 8	Gastos de administración y ventas	60
Tabla 9	Inversión en bienes de uso	61
Tabla 10	Cálculo por boles de açai	62
Tabla 11	Cálculos por jugos.....	63
Tabla 12	Margen de recupero	64
Tabla 13	Cuadro de resultados anuales	65
Tabla 14	Flujo de fondos.....	66
Tabla 15	Tasa de interés interna.....	67
Tabla 16	Punto de equilibrio	67

1 Introducción

Una proporción cada vez mayor de la población de Berlín concede importancia a una alimentación sana y de alta calidad. Se estima que más de 60.000 habitantes de Berlín comen exclusivamente comida vegana, es decir, puramente vegetal, y 370.000 comida vegetariana, es decir, sin carne (Skopos Group, 2016). Siguiendo esta tendencia, el yogur congelado se ha convertido en los últimos diez años en una alternativa popular al helado entre los consumidores preocupados por la salud, ya que el contenido calórico es menor. En la Figura 1 se puede observar el aumento del consumo de comida sana, vegetariana y vegana.

Figura 1 Aumento del consumo de comida vegetariana y vegana en Alemania



Fuente: Forschungsgruppe g/d/p (2016, p. 3), 210 entrevistados; Lebensmittelzeitung (2018, p. 30)

Para los consumidores veganos, sin embargo, todavía hay muy poca oferta de postres y bocadillos refrescantes, aparte del helado vegano y el yogur de soja. De las personas veganas, a un 74% le gustaría ver una mayor variedad de alternativas al yogur y a un 72% de dulces como se puede observar en la Figura 2.

Figura 2 Encuesta sobre falta de oferta de alternativas veganas 2017

Fuente: VEBU (2017), encuesta entre 2.454 personas, traducido por el autor

Un producto que se beneficia tanto de las tendencias saludables como de las veganas es el *açaí*. Al igual que el yogur congelado antes, el *açaí* se ha vuelto cada vez más popular en los últimos años en el mundo, pero en Berlín es aún poco conocido. Hay pocas tiendas que ofrezcan comida a base de *açaí*, mientras que el yogur helado se ofrece en todas partes de la ciudad. Por lo tanto, surge la pregunta **¿cómo satisfacer la demanda de un producto saludable, sabroso y de origen vegetal en la ciudad de Berlín?**

En Brasil se conoce esta fruta en forma de baya desde hace siglos. Su pulpa sirve como alimento y se suele servir fría con granola. También se la utiliza en forma de jalea y de jugo. La fruta contiene un alto número de antioxidantes y se dice que ayuda a perder peso y mantenerse saludable. El sabor es dulce, afrutado y chocolatado al mismo tiempo, lo que lo convierte en una alternativa vegana y saludable al helado y al yogur congelado.

Figura 3 Bol de açái y yogur congelado (a la derecha)

Fuente: Eatwildgreens (2019)

Conocí el açái en un viaje a Brasil durante mi maestría en 2016 y me convencí inmediatamente de la potencialidad del producto. Como consumidor, normalmente se elige entre productos sabrosos y saludables y este fruto representa la solución a dicho dilema.

Una de las principales compañías de seguros de salud de Alemania realizó una encuesta sobre el comportamiento alimentario en 2016. El 45% afirmó que comen principalmente alimentos saludables, el 41% que comen principalmente alimentos sabrosos (Techniker Krankenkasse, 2017, p. 6). El açái tiene la capacidad para resolver esta contradicción y satisfacer la necesidad de algunos de los 42% de los encuestados que desean comer más saludablemente (Statista.de, 2017). Esta fruta es un producto casi perfecto desde el punto de vista del consumidor: sabroso como el helado y extremadamente saludable y vegano, se hace algo bueno con cada bocado.

En vista del éxito en los EE.UU., es sólo cuestión de tiempo en mi opinión que el açái se venda ampliamente en Berlín. La demanda es evidente y crece constantemente, sin suficiente oferta en muchos barrios. Durante mis estudios de maestría y a través de mi trabajo como gerente de producto en una compañía alemana, aprendí los métodos para identificar los vacíos del mercado y las necesidades insatisfechas de los clientes a los fines de suministrarles un producto adecuado. Estoy convencido de que focalizando inicialmente la comercialización del açái en un distrito desatendido de Berlín y dirigiéndolo a un público amplio, las cuotas de mercado pueden desarrollarse tempranamente y expandirse a través de nuevos negocios.

El presente trabajo consiste en analizar la instalación de un establecimiento de comercialización de productos alimenticios derivados del açaí y productos complementarios que favorecen la salud, en la ciudad de Berlín, buscando rentabilidad y sustentabilidad.

2 Planteamiento del tema

En ciertos sectores de Berlín el potencial del açaí ya ha sido reconocido, pudiéndose ver que en establecimientos para desayunar o dedicados a la venta de jugos se ofrecen productos basados en ese fruto. Sin embargo, el uso del açaí se destina principalmente al consumo en tiendas y no en parques, ni oficinas, ni en el hogar. Además se venden los boles de açaí por un precio de entre 10 y 12 euros, lo que equivale a un almuerzo o cena de alta calidad, es decir relativamente caro. En segundo lugar, la oferta es escasa o nula en el sudeste de Berlín, aunque en estos distritos tengan las mismas estructuras sociodemográficas.

La cuestión es cómo construir un modelo de negocio sostenible en Berlín para productos saludables basado en el açaí.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Desarrollar el plan de negocios para la instalación de una tienda rentable y sustentable ubicada en la ciudad Berlín, de productos alimenticios a base de açaí a partir de 2020.

2.1.2 Objetivos específicos

- 1) Analizar el entorno y las fuerzas de competencia para determinar el riesgo e identificar una posición competitiva en los productos basados principalmente en açaí.
- 2) Analizar el mercado consumidor de productos saludables y de origen vegetal en Berlín, su tamaño, frecuencia de consumo y disposición a pagar
- 3) Definir las estrategias comerciales, productivas y de marketing de una tienda de productos alimenticios basados principalmente en açaí, junto al modelo de negocio a implementar.
- 4) Realizar un análisis económico financiero que permita evaluar el proyecto

2.1.3 Hipótesis

A través de la oferta de boles de açaí y jugos saludables se puede satisfacer la demanda de un producto saludable, sabroso y de origen vegetal en la ciudad de Berlín.

2.1.4 Metodología

Dado que esta forma de investigación es un plan de negocios, se utilizó el tipo de **investigación explicativa**.

Para conocer mejor los deseos y el comportamiento de los consumidores se llevó a cabo una encuesta entre el grupo destinatario pertinente. Entre otras cosas, se investigó cómo puede posicionarse mejor el producto en el mercado, qué es importante para los consumidores y cómo es la sensibilidad a los precios (Fassio & Pascual, 2015).

Se realizaron entrevistas informales a propietarios o responsables de establecimientos de similares características, tanto del producto objeto de la tesis como de sustitutos, a fin de entender el comportamiento de los consumidores y vendedores. Se completó con observaciones del desarrollo de negocios similares en la zona de localización como en otras áreas de Berlín.

3 La empresa

Se creará la nueva empresa “*Soul Bowl*” que tendrá como objetivo preparar y vender productos a base de açai junto con otros productos complementarios en Berlín, Alemania. La palabra inglesa “*soul*” significa alma y transmite a los clientes que están haciendo algo bueno para sus cuerpos y mentes a través del consumo. Ambas partes del nombre riman y son fáciles de recordar para los consumidores. Los nombres en inglés de restaurantes y bares son muy comunes en Berlín y a menudo transmiten una cierta internacionalidad y exotismo, lo que puede despertar el interés tanto de la población local como de los turistas.

El emprendimiento consiste en una tienda de tipo casual fast food (lo que podría traducirse como “restaurantes casuales de comida rápida”, véase cap. 4.3) que comercializa estos productos para llevar, similar al helado, y para consumir en el local. El açai con frutas frescas y granola en un vaso libre de plástico será la oferta central.

Debido a que el açai tiene una demanda que fluctúa estacionalmente, los jugos frescos serán un producto complementario. El grupo objetivo es muy similar y los jugos se consumen a menudo en invierno para fortalecer el sistema inmunológico. Aparte de jugos de frutas y/o verduras frescas se ofrecerán jugos enriquecidos con ingredientes que promuevan la salud como el jengibre y el ginseng.

Las ventas adicionales de los productos para llevar aumentarán el volumen de ventas y permitirán distribuir los costos fijos de los locales, lo que redundará en precios más bajos.

A diferencia de la competencia, *Soul Bowl* no quiere servir a una clientela exclusiva de alto poder adquisitivo, sino hacer que el açai sea asequible para tantas personas como sea posible. Con ello se pretende aumentar el conocimiento de esta fruta en el sureste de Berlín y ampliar la cuota de mercado para que una marca fuerte se expanda a otros distritos.

La sostenibilidad está a la vanguardia de la actividad económica; es por ello que no se utilizará ningún plástico y los ingredientes procederán exclusivamente de fuentes sostenibles. Los envases sin plástico, a base de harina de arroz, tendrán llegada a otros grupos de compradores que a menudo buscan en vano productos sin plástico que la competencia casi no ofrece.

4 Marco teórico

4.1 El açai

El açai es el fruto de la palma brasileña *Euterpe Oleracea*, que crece en las zonas pantanosas y húmedas de los países localizados entre Panamá y Brasil, especialmente en la región amazónica. Allí sirve en parte como alimento básico para la población local. En el mesocarpio carnoso del fruto se encuentra la pulpa, parte comestible del mismo, de color violáceo y de la que se extrae el jugo que se destina a la alimentación. Su sabor recuerda al chocolate y al vino tinto (Ulbricht, Grimes Serrano, & Weissner, 2012, p. 97).

En el *Codex Alimentarius* de la organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) el Açai está reconocido como alimento con piel comestible en el subgrupo 005C FT 2013. En Europa el açai está aprobado como alimento bajo el nombre “*Euterpe Oleracea*” de acuerdo con el reglamento No396/2005 del Parlamento Europeo y del consejo (2005).

La pulpa de açai no tiene azúcar en su forma natural. El 74% de las calorías provienen de ácidos grasos insaturados de alta calidad y del muy saludable ácido linoleico omega-6. Los ácidos grasos omega-6 y omega-9 que contiene, han demostrado que favorecen la regeneración celular y, por lo tanto, tienen otros efectos positivos en la salud. Además, una variedad de vitaminas, como B1, B2, B3, C y E (Schauss et al., 2006).

En comparación con las cremosas variedades de helados italianos, gelatos², helados y yogures congelados, el açai ofrece valores nutricionales considerablemente mejores y la pulpa en sí no contiene azúcar; no obstante lo cual, si se vende con frutas o granola, naturalmente el producto final contiene azúcar.

Figura 4 Valores nutricionales del açai y de los productos de la competencia (por 100g)

	Gelato	Helado	Yogurt helado	Pulpa de açai
Calorías	240	137	115	86
Grasa (gramo)	9	7	4	7,4
Grasas no saturadas	4	4.5	2.5	5,4
Azúcar (gramo)	27	14	17	0

Fuente: Forbes Magazine (2016) y Schauss (2006)

² El gelato refiere a una forma italiana de helado que es más cremosa que el helado tradicional.

El açai tuvo su gran avance comercial en los EE.UU. en 2008 después de que la famosa presentadora Oprah Winfrey invitara a un cardiocirujano a su show "The Oprah Winfrey Show", quien habló sobre los beneficios para la salud del açai. En la entrevista el médico especialista afirmó que la fruta puede hacer maravillas para perder peso y que actúa como una fuente de juventud (McHugh, Rich and Goldwert, 2009). Según el "U.S. National Center for Complementary and Integrative Health" (2016), esto aún no ha sido comprobado científicamente. Sin embargo, otros estudios señalan que el aumento de los niveles de antioxidantes y flavonoides disminuyen el riesgo de cáncer (Jensen et al., 2008).

Se cree que los antioxidantes reducen los radicales libres en el cuerpo, responsables de la inflamación y el cáncer, entre otros. El açai es considerado uno de los alimentos con el mayor valor ORAC, lo que indica su efecto antioxidante (ORAC-Info-Portal, 2015). Los flavonoides adicionales contenidos en su grasa tienen un efecto positivo en el sistema cardiovascular y previenen enfermedades en el mismo. Además, estas sustancias pueden retrasar los procesos de envejecimiento en el cuerpo, lo que tiene un efecto positivo en todo el organismo. En 2008, un estudio que involucró a 12 participantes mostró que una proporción significativa de antioxidantes es absorbida por el cuerpo humano cuando se consume pulpa de açai (Texas A&M University - Agricultural Communications, 2008).

En Alemania, el açai se ofrece generalmente en la forma típica brasileña: en un bol con muesli de granola y fruta fresca. Debido a su corta vida útil, la fruta sólo puede transportarse a Europa en forma de polvo liofilizado o pulpa congelada. Principalmente el polvo se utiliza en los hogares ya que, a diferencia de la pulpa congelada, se puede pedir por Internet y enviar a domicilio. Para su consumo, el polvo se disuelve en agua. La pulpa congelada, por otro lado, puede prepararse directamente con una batidora y un poco de agua. Toda vez que para la producción del polvo de açai las bayas de liofilizan, perdiendo así algunos aromas, la pulpa tiene un sabor más intenso. Esto representa una ventaja para los restaurantes, quienes pueden comprar pulpa de açai a precio mayorista con relativa facilidad a los fines de diferenciar su producto del consumido en el hogar.

4.2 Jugos saludables

Además del açai, en los últimos años se han popularizado los jugos de frutas y verduras enriquecidos con ingredientes saludables. Algunos de esos ingredientes son el jengibre y la cúrcuma. De la planta de jengibre se come generalmente la raíz que tiene un sabor acre. En Asia, India y Medio Oriente, el jengibre ha sido parte de la medicina tradicional durante

siglos. Los estudios han demostrado que el jengibre es efectivo contra las náuseas durante el embarazo y como un analgésico suave y antiinflamatorio; es por este motivo que a menudo se utiliza como medicina natural para los resfríos. Además, algunos estudios muestran efectos positivos en el ritmo cardíaco, por lo que el jengibre se utiliza como sustituto del café para despertar (Singletary, 2010).

La cúrcuma es una planta del sureste de Asia relacionada con el jengibre que se utiliza principalmente en forma de polvo como especia. En la medicina ayurvédica se utiliza a menudo la cúrcuma. Los aceites esenciales contenidos tienen un efecto antiinflamatorio y digestivo en el tracto gastrointestinal, tal y como se ha descubierto en diversos estudios médicos (Kwiecien et al., 2019).

En Berlín hay algunas tiendas que ofrecen jugos recién exprimidos. La mayoría se hacen con zanahoria, naranja y remolacha y se venden en un vaso de plástico por unos 2 euros los 100 ml. Los jugos que contienen ingredientes adicionales que promueven la salud, como el jengibre y la cúrcuma, sólo se han puesto de moda en los últimos años y suelen ofrecerse en mercados con alimentos de alta calidad, gozando actualmente de gran popularidad.

4.3 Marco Conceptual: casual fast food

Los restaurantes en sentido amplio son lugares que preparan y venden alimentos y bebidas. Se pueden considerar diferentes características para su clasificación, pero en última instancia todos podrían dividirse según los diferentes grupos objetivos a los que apuntan.

El número de mesas limita el número de clientes que pueden ser atendidos, por lo que se debe lograr una mayor ganancia por cliente. En Alemania, el salario mínimo legal es de 9,19 euros la hora, lo que significa que los costes de personal representan una parte importante de los costes fijos de cualquier establecimiento (Deutsche Handwerkszeitung, 2019). Lo que sucede finalmente es que el alquiler del local y los costes de personal se trasladan a los platos vendidos, de modo que este tipo de restaurantes tienden a ser más caros (Smith, 2008, p. 12 ss.).

Por otra parte, los lugares sin camareros se dirigen principalmente a los clientes que tienen menos tiempo disponible o que buscan un ambiente relajado, como ser los restaurantes de comida rápida, bistrós y algunos cafés. El nivel de precios es generalmente más bajo debido a las menores necesidades de personal. Como los clientes no esperan sentados en la mesa a ser servidos, sino que hacen fila para comprar lo que desean consumir, los procesos deben

asegurar un procesamiento rápido sin comprometer la calidad. La preparación de los platos es más estandarizada y a menudo se preparan productos preliminares para que los platos puedan prepararse de forma rápida pero fresca en el momento del pedido.

En los últimos años, los llamados “casual fast food” se han vuelto cada vez más populares y han adquirido cuotas de mercado de los restaurantes de comida rápida y de los restaurantes más sofisticados. Los “casual fast food” utilizan los procesos de la industria de la comida rápida, pero ofrecen comida de alta calidad similar a la de los restaurantes tradicionales. Un rasgo característico es la cocina abierta, donde los clientes pueden observar cómo se preparan los alimentos y son servidos directamente por el cocinero en el mostrador. Por un lado, esto crea confianza en la calidad y, por otro, las distancias se pueden acortar, lo que ahorra personal adicional, espacio y, en consecuencia, costes. Un ejemplo actual son los innumerables restaurantes de hamburguesas con ingredientes de alta calidad, que atacan tanto a los restaurantes tradicionales de comida rápida como McDonald's como a los restaurantes de mayor precio (Forbes, 2014).

A diferencia de los restaurantes tradicionales con camareros, este tipo de lugares se dirige también a clientes individuales que pueden ser disuadidos por un ambiente formal. Los alimentos vendidos no se limitan necesariamente al consumo en el local sino que a menudo se venden en envases para llevar para ser consumidos en otros lugares como un parque, una oficina, o en el hogar. Esto debe tenerse en cuenta a la hora de seleccionar y preparar los productos, ya que tienen diferentes requisitos de transporte. Algunos alimentos son húmedos y deben ser transportados con materiales a prueba de agua, mientras que las hamburguesas o las pizzas, por ejemplo, emiten calor y humedad, razón por la cual el embalaje es a menudo de cartón. Además, el envase es ideal para el consumo y sirve, por ejemplo, como plato o recipiente.

5 Análisis del entorno

5.1 Análisis externo

Economía y sociedad

Debido a su historia, Berlín tiene un especial rol entre las capitales europeas. En 1939, justo antes del estallido de la Segunda Guerra Mundial, 4,3 millones de personas vivían en la ciudad, 900.000 más que en 2018, y después de la Segunda Guerra Mundial, la ciudad, al igual que el resto del país, fue dividida en cuatro sectores por los aliados. En 1949, los

sectores francés, británico y estadounidense se fusionaron para formar la República Federal de Alemania. La RDA fue fundada desde el sector soviético de Alemania y Berlín. Berlín Occidental era así una isla en medio de la Unión Soviética, con rutas de acceso controladas por la Unión Soviética y bloqueadas repetidamente durante la Guerra Fría. Un punto de inflexión decisivo en la historia de la ciudad fue la construcción del Muro en 1961, que dividió Berlín durante casi 30 años (Cobbers, 2007).

Después de la caída del Muro en 1989, había muchos edificios vacíos, casas ocupadas, y la ciudad oficiaba como un lugar ideal para que muchas personas creativas concretaran sus ideas debido a su bajo costo de vida. En efecto, el costo de vida en 2019 sigue siendo notablemente inferior en comparación con otras ciudades alemanas y europeas, con salarios similares. En la actualidad, alrededor del 80% de la gestión económica la realiza el sector servicios (Camara de Comercio y Industria (IHK-Berlin), 2019). Con 31 millones de visitas al año, Berlín es la tercera ciudad más popular de Europa después de Londres con 80 millones y París con 48 millones (European Cities Marketing, 2018).

En términos de desarrollo urbano, la ciudad se caracteriza por una estructura descentralizada. Aunque el distrito "Mitte"³ sea la principal área comercial ubicada en el centro geográfico de la ciudad, Berlín se caracteriza por la gran cantidad de ofertas descentralizadas en cada uno de sus distritos. De este modo, se evita la necesidad de salir del propio barrio para ir de compras, a restaurantes o al teatro.

La producción económica de Berlín ha aumentado constantemente desde 1991. Entre 2000 y 2017, el PBI por persona asalariada aumentó en un 32% hasta alcanzar los 70.000 euros. Y lo que es aún más positivo, la tasa de desempleo descendió del 16% en 2000 al 8% en 2017 (Oficina Nacional de Laburo Alemania, 2018). La renta disponible anual por habitante se situaba en torno a los 20.000 euros en 2016 (Oficina Nacional de Estadísticas Alemania, 2019).

5.2 Análisis del entorno microeconómico

5.2.1 Análisis del mercado competitivo

Merriam-Webster define la competencia en los negocios como "el esfuerzo de dos o más partes que actúan independientemente para asegurar el negocio de un tercero ofreciendo las

³ La traducción literal es „centro”

condiciones más favorables" (Webster, 2019). En el concepto de valor para el accionista, el objetivo que persiguen los competidores es la maximización del capital propio o, para alcanzar el objetivo, la maximización de los beneficios a largo plazo. Para Porter, tres estrategias orientadas al cliente en el mercado de ventas están orientadas al objetivo, ya que son percibidas como una ventaja por el cliente (Porter, 1985, p. 11):

- Por un lado, el liderazgo en calidad, que se caracteriza por el rendimiento y las ventajas de la calidad.
- Por otro lado, la agresiva estrategia de precios o liderazgo de costos, donde la estandarización lleva a la regresión de costos y los clientes se benefician de los bajos precios. Ambas estrategias se aplican en el mercado global.
- Como tercera estrategia, Porter menciona la concentración en un submercado o en una estrategia de nicho, en la que la calidad o el precio también son el centro de atención.

Dependiendo de la estrategia, las empresas tienen diferentes mercados de ventas de referencia y competidores.

5.2.2 Cruz de Porter

La cruz de Porter (1999a, p. 28) o modelo de cinco fuerzas se debe al economista Michael E. Porter, profesor de la Harvard Business School. Se utiliza para el análisis estratégico en la planificación estratégica de negocios y es un factor central en la estrategia competitiva formulada por Porter. El análisis de la industria se utiliza a menudo como un análisis ambiental en el curso de un análisis FODA (Dess, McNamara, & Eisner, 2018, p. 73).

El objetivo del análisis de la industria es encontrar una posición para la empresa dentro del entorno relevante que ofrezca una buena protección contra la competencia y buenas oportunidades de desarrollo (Porter, 1999a, p. 28). Para la empresa, la industria es de particular importancia como parte del entorno relevante en el que compite. La estructura de la industria tiene una influencia considerable en las reglas del juego dentro del mercado y en las estrategias disponibles para los competidores participantes (Porter, 1999b, p. 33).

La competencia dentro de la industria está influenciada por cinco fuerzas competitivas básicas. Además de los competidores directos, se examinan las fuerzas que influyen en las empresas del sector desde fuera. Según Porter, la clave está en buscar los orígenes de estas fuerzas para identificar las respectivas fortalezas y debilidades de las respectivas empresas

y encontrar áreas de mercado potencialmente interesantes que puedan surgir como resultado de cambios estratégicos. Además, se pueden evaluar las oportunidades y los riesgos de las tendencias de la industria (Porter, 1999b, pp. 33-35).

La fuerza combinada de las cinco fuerzas determina el potencial de beneficio y la rentabilidad de la industria.

El peligro de la entrada en el mercado

Según Porter (1999a, p. 39), el atractivo de una industria para nuevos proveedores está determinado en gran medida por las barreras de entrada en el mercado, que describe en su modelo de cinco fuerzas. Con el aumento de la intensidad, los beneficios esperados disminuyen y el riesgo aumenta. Para un nuevo proveedor es decisivo si puede superar las barreras y las posibles contramedidas de los proveedores establecidos, como la guerra de precios.

Economías de escala

Las economías de escala positivas describen que el volumen de producción aumenta más fuertemente que los factores de entrada utilizados. Esto ocurre, entre otras cosas, a través de una utilización más eficiente de las máquinas y de la mano de obra con una mayor cantidad producida.

Los costos que surgen independientemente de la cantidad producida, por ejemplo, alquilando una nave de producción, se consideran fijos y se distribuyen entre la cantidad producida. Con una cantidad de fabricación creciente, estos costos fijos pueden distribuirse en una cantidad mayor y los costos unitarios disminuyen. Esto se denomina regresión de costos fijos.

Las empresas que pueden beneficiarse de las economías de escala tienen una ventaja de costos sobre las demás, que se refleja en el precio de venta y/o en los beneficios. La entrada de un nuevo proveedor amenaza las cuotas de mercado de los operadores tradicionales, lo que llevaría a una disminución de los volúmenes de ventas y, a largo plazo, a una disminución de los volúmenes de producción y, por tanto, a la pérdida de economías de escala. En este contexto, es probable que se produzcan reacciones defensivas como las guerras de precios (Porter, 1999a, pp. 39-42).

Las economías de escala también pueden ser el resultado de las sinergias que se producen en las empresas diversificadas. Especialmente en empresas diversificadas verticalmente, se pueden aprovechar ahorros de costos significativos (Porter, 1999b, p. 39).

Además, el acceso a los canales de distribución puede ser difícil, por ejemplo, a través de contratos a largo plazo y ubicaciones expuestas.

Requisitos de capital

La entrada en el mercado está asociada a inversiones que pueden perderse en caso de fracaso. Las inversiones en activos fijos tienen un riesgo calculable porque pueden ser revendidas o reutilizadas si falla la entrada en el mercado. Los gastos en investigación de mercados y publicidad se pierden sin un compromiso posterior y aumentan el riesgo financiero. Los requisitos de capital varían mucho de una industria a otra.

Diferenciación del producto

La diferenciación de productos se refiere a las medidas que se adoptan para "adaptar un producto a las necesidades de diferentes grupos destinatarios ofreciendo varias variantes de producto al mismo tiempo". Un ejemplo de la industria automotriz es la oferta de un coche de pasajeros con diferente motorización, como camioneta o como edición deportiva. El objetivo de la diferenciación de productos es satisfacer mejor las necesidades de los clientes para asegurar su posición en el mercado y aumentar las ventas. Además, el enfoque más diferenciado hacia los diferentes grupos de clientes refuerza su lealtad al producto (Kotler & Armstrong, 2013, p. 182).

En una industria con un alto grado de diferenciación, es difícil para los competidores potenciales encontrar un nicho adecuado desde el cual expandir su posición de mercado.

Costos de cambio

El término costos de efectos se refiere a los costos incurridos por el cliente al cambiar de un proveedor a otro. Esto conduce a un llamado "efecto de bloqueo" - un compromiso con el proveedor existente. Además de los costos contractuales directos que se derivan, por ejemplo, de la rescisión prematura de un contrato a plazo, los vínculos psicológicos generan costos indirectos. Éstos son evidentes en la comparación de los diferentes proveedores y

dependen en gran medida de la medida en que las ofertas puedan compararse entre sí. Cuanto más individual sea el producto, mayor será el vínculo psicológico (Porter, 1999a, p. 42).

Ventajas de costos independientes de las economías de escala

Además de las barreras de entrada en el mercado mencionadas anteriormente, Porter (1999a, pp. 43-49) menciona otros factores que reducen los costos independientemente del volumen producido. Estos incluyen efectos de productividad que influyen en la parte variable de los costos unitarios a través de la curva de aprendizaje y los efectos de especialización. Los efectos de la curva de aprendizaje son el resultado de una mayor eficiencia en la repetición de ciertas actividades. Los efectos de especialización pueden producirse cuando los flujos de trabajo se separan en subprocesos. De este modo, los trabajadores individuales pueden especializarse en una tarea y trabajar más eficazmente.

Además, las ventajas en materia de costos pueden resultar de un mejor acceso a los recursos y las materias primas, así como de un mejor acceso a los mercados de venta y a los proveedores (Porter, 1999a, p. 43).

Peligro de entrantes en el mercado de açaí

Por regla general, las economías de escala logradas en la gastronomía son mucho menores que en la producción, por ejemplo. Sin embargo, a través de procesos de trabajo optimizados y personal capacitado, se puede reducir la participación de los costos de personal por producto vendido. Esto queda claro, por ejemplo, en el sector de los restaurantes de comida rápida como McDonalds, donde se puede atender a muchos clientes con un número relativamente bajo de empleados.

Los requisitos de capital para un negocio de açaí también son comparativamente bajos, como se puede ver en el capítulo 18 de este trabajo. Esto facilita la entrada en el mercado de nuevos competidores potenciales sin asumir un gran riesgo financiero.

Sin embargo, para crear barreras para los competidores potenciales, la diferenciación del producto es una opción obvia. Al utilizar diferentes porciones y diferentes precios para los aditivos, es posible dirigirse a un grupo más amplio de compradores con distinto poder adquisitivo. Esto nos permite ocupar tantos nichos como sea posible en el mercado de açaí.

Las tarjetas de fidelidad pueden crear incentivos financieros para que los clientes compren su próximo açaí de nuevo en *Soul bowl*. Esto es: los clientes sellan su tarjeta con cada compra y obtienen un producto gratis después de diez compras.

En conjunto, cabe suponer que las barreras de entrada para los nuevos competidores son relativamente bajas, lo que, según Porter (1999a, pp. 48-49), tiende a ser escaso y dificulta la posición competitiva a largo plazo. La diferenciación y la lealtad de los clientes son, por lo tanto, claves para la supervivencia a largo plazo.

5.2.2.1 Rivalidades entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores surge a menudo en la perspectiva de que uno o más competidores amplíen o mejoren su propia posición y puede dar lugar a contramedidas por parte de otros.

Los conflictos pueden verse favorecidos por el hecho de que unas pocas empresas relativamente fuertes dominan el mercado, ya que entonces se dispone de los medios para una competencia larga y dura y la perspectiva de cambios de poder es alta (Porter, 1999b, p. 50).

Incluso los competidores heterogéneos en cuanto a su cultura u objetivos pueden favorecer las rivalidades y los conflictos. Los diferentes objetivos pueden basarse en el hecho de que los márgenes previstos para las empresas gestionadas por sus propietarios son significativamente inferiores a los de las empresas gestionadas por fondos y que los precios y las estrategias son, en última instancia, diferentes. También es posible que empresas individuales busquen el éxito en el mercado específico a cualquier precio y muestren un comportamiento más agresivo (Porter, 1999b, p. 52).

Competencia del “sector açaí” en Berlín

En Berlín, unos 13 cafés se han especializado en boles de açaí. Es notable que la mayoría se concentren en el distrito de Prenzlauer Berg y que en los distritos de Kreuzberg, Neukölln y Friedrichshain (sureste de Berlín), con una densidad similar de restaurantes y bares, no haya casi ninguno. Todos los restaurantes de la lista tienen una gama similar de boles de açaí, desayuno y café.

La mayoría de los participantes existentes en el mercado ofrecen una amplia variedad de desayunos y de boles de açaí como opción. Todos ellos se especializan en alimentos sanos

y conceden gran importancia a la alta calidad, lo que significa que sus precios sean comparativamente altos. El açai se vende aquí todo el año por precios entre 10 y 12 euros por un bol de açai, y entre 4,5 y 6,9 euros por un vaso de jugo de 300 ml y 500 ml, respectivamente.

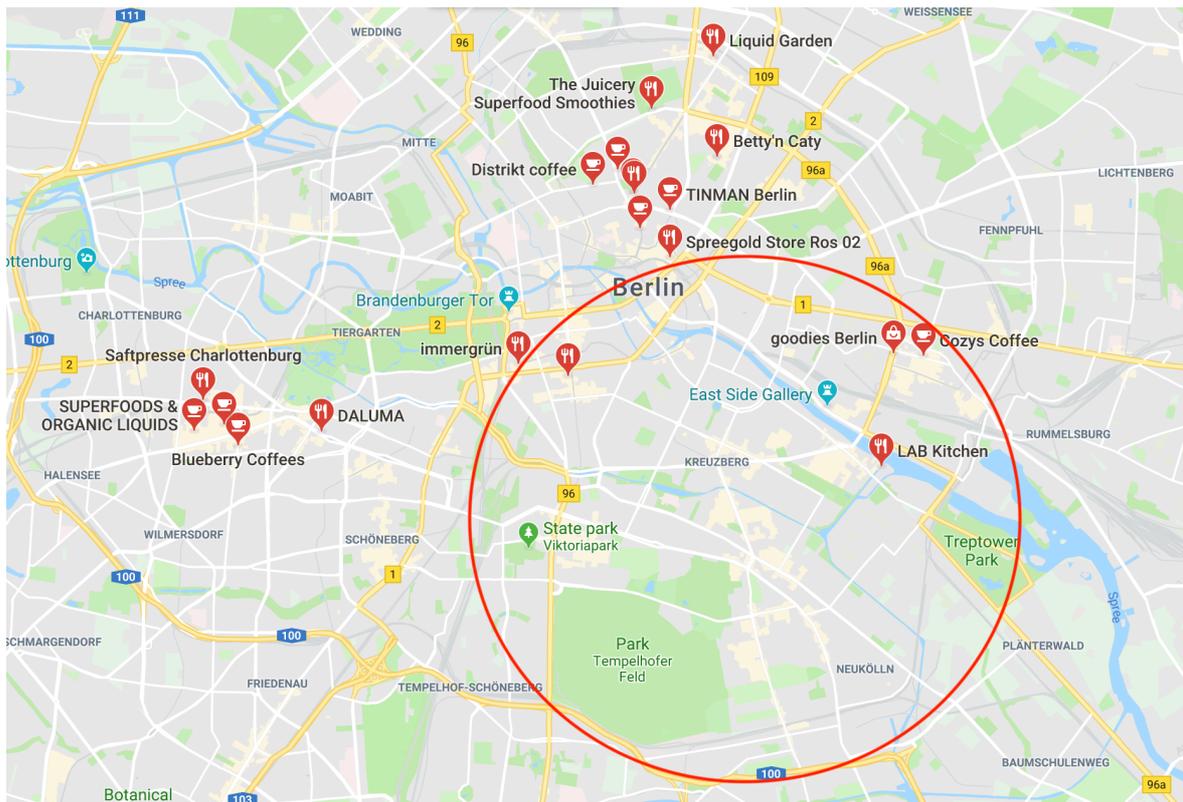
La competencia en el mercado parece existir entre estos y otros lugares para desayunar y no necesariamente entre los vendedores de açai. Sin embargo, la demanda parece superar la oferta de desayunos con alimentos sanos, especialmente los fines de semana. Esto se nota por el hecho de que en la mayoría de los lugares las reservas de mesas deben hacerse con anticipación.

Por el momento no hay ningún proveedor que opere varios restaurantes, pero *The Juicery superfood smoothies* ofrece un programa de franquicias. En el momento de la investigación no había ningún franquiciador en Berlín Sin perjuicio de ello, no hay ningún franquiciador en Berlín en la actualidad. Sólo *The Juicery Superfood Smoothies* y *Superfoods & Organic Liquids* venden boles de açai para llevar.

Tabla 1 Selección de competidores directos en Berlín

Empresa	Barrio
The Juicery Superfood Smoothies	Prenzlauer Berg
Daluma	Prenzlauer Berg
My Goodness	Prenzlauer Berg
Cozys Coffee	Friedrichshain
Funk You – Natural Food	Prenzlauer Berg
Superfoods & Organic Liquids	Charlottenburg
District Coffee	Prenzlauer Berg
Tinman Berlin	Prenzlauer Berg
Betty'n Caty	Prenzlauer Berg
Spreegold Store Ros 02	Prenzlauer Berg
Little Green Rabbit	Mitte
Liquid Garden	Prenzlauer Berg
Cafe Neundrei	Mitte
Café Mori – café brasileiro	Kreuzberg

Fuente: Google Mapas, Yelp y Trip Advisor en Marzo 2019, buscando por “açai ”

Figura 5 Distribucion de Cafés que venden boles de açai en Berlín

Fuente: Google Mapas en Marzo 2019, buscando por “açai ”

En resumen, puede decirse que la competencia en el negocio del açai es muy baja en el sureste de Berlín, especialmente en los distritos de Kreuzberg y Neukölln, debido a la falta de suministro. Por otra parte, en las tiendas de Prenzlauer Berg (noreste de Berlín) los precios son comparativamente altos, superando los 9 euros por bol de açai aproximadamente, lo que equivale a un almuerzo en un restaurante.

5.2.2.2 Presión de productos sustitutos

Los productos de sustitutos compiten constantemente con los productos de la industria y los precios máximos. Cuanto mayor sea la elasticidad de la demanda, mayor será el efecto. Según Porter, esos productos sustitutos merecen la mayor atención, cuya relación precio/rendimiento es mejor que la de los productos de la industria y cuyos fabricantes obtienen grandes beneficios. Se presta especial atención al segundo grupo, ya que su mercado puede ser modificado por nuevos participantes y los precios pueden bajar (Porter, 1999b, p. 57).

Sustitutos para el açaí

Hay numerosos sustitutos para los boles de açaí. En primer lugar: yogur, yogur helado y helado. La mayoría de estos productos si bien proporcionan cantidades similares de vitaminas y nutrientes, no son veganos y suelen tener un contenido de azúcar significativamente mayor, por lo que no son tan saludables. Es decir que la presión de los sustitutos en el mercado actual es relativamente baja.

El mayor riesgo se encuentra en otros lugares para desayunar, cafés o restaurantes que podrían incluir boles de açaí en su oferta. Es necesaria una estrategia clara de diferenciación para limitar este riesgo.

5.2.2.3 Poder de negociación de los compradores

Los compradores de los productos tienen una influencia en la industria en la medida en que pueden elegir a su proveedor. Dependiendo de su influencia, pueden exigir precios más bajos o mayor calidad y, en última instancia, enfrentarse entre sí a sus competidores.

Entre otras cosas, su poder de negociación aumenta cuando su participación respectiva en las ventas es alta y la industria tiene altos costos fijos que requieren plena capacidad. Para los productos que tienen una alta participación en el gasto total de los compradores y que están informados sobre la calidad y los precios de mercado, la voluntad de buscar precios bajos aumenta (Porter, 1999b, p. 58).

Poder de negociación de los compradores

Soul Bowl sirve a consumidores individuales y no a compradores a gran escala. La cuota individual de un cliente en las ventas totales es, por lo tanto, insignificamente baja y ningún cliente puede utilizar su poder adquisitivo en su beneficio personal.

5.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Al igual que el poder de compra, el poder de suministro también está estructurado. Cuanto más pequeño sea el grupo de proveedores y mayor sea la concentración, mayor será su influencia en la calidad y el precio. Los costos de conversión en los que se incurre al cambiar de proveedor también son una indicación del grado de resistencia. Los proveedores pueden aumentar la presión sobre la industria si ofrecen productos específicos e insustituibles que los clientes de la industria esperan (Porter, 1999b, p. 61).

Poder de negociación de los proveedores de açai

El açai es un producto agrícola básico y difiere poco en su calidad de cultivo. Sin embargo, sólo se puede cultivar en unos pocos países del mundo, principalmente en Brasil. El número de exportadores que venden pulpa de açai congelada a Europa es limitado a unas pocas docenas de proveedores. De éstos, sólo una pequeña parte vende pulpa de açai orgánico. Esto posibilita un mayor riesgo de aumento de los precios debido a la falta de competencia.

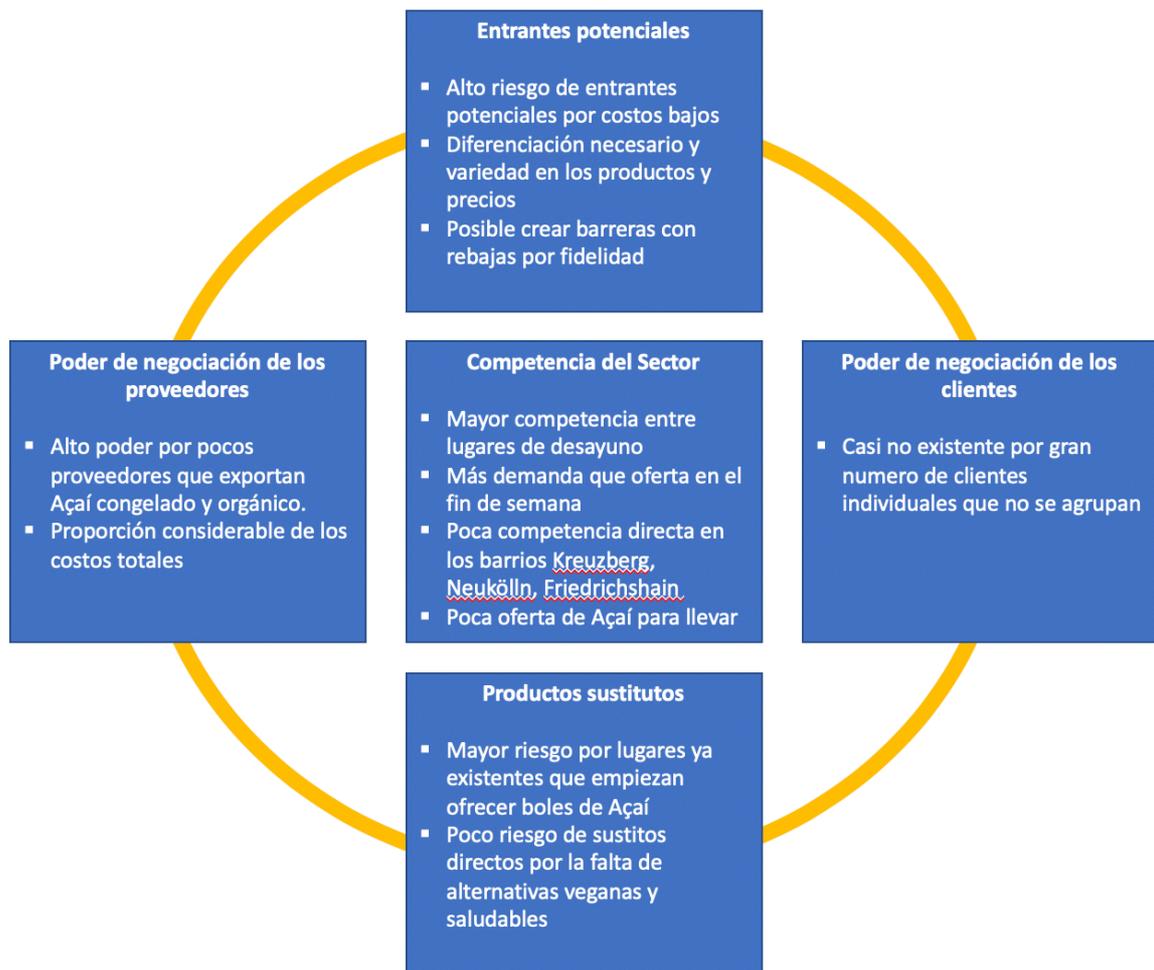
Además, los costos del açai representan una proporción considerable de los costos totales del producto comercializado. Por lo tanto, un aumento de precios tiene un impacto aún mayor en el rendimiento de la inversión.

Con el fin de limitar este riesgo, debe buscarse el contacto directo con los productores de Brasil en una fase temprana para controlar la calidad del cultivo y, en caso necesario, atraer a nuevos proveedores.

Para el resto de ingredientes, como frutas frescas o granola, existe una oferta amplia y muy barata en los mercados mayoristas y supermercados. La disponibilidad también está garantizada durante todo el año.

5.2.2.5 Conclusiones

Figura 6 Cruz de Porter aplicada a *Soul Bowl*



Fuente: elaboración propia en base de modelo de Porter (2008, p. 35)

Del análisis de la competencia puede deducirse que *Soul Bowl* debe encontrar una posición adecuada en el mercado, distinta de los demás lugares para desayunar. La entrada en el mercado de competidores es muy barata y, por tanto, más probable. Algunos distritos, como Prenzlauer Berg, ya tienen una gran oferta y, por tanto, una mayor competencia que, por ejemplo, Kreuzberg y Neukölln, que tienen un poder adquisitivo y unas características sociodemográficas similares, en particular, el número de personas conscientes de la salud.

Con el fin de reducir el riesgo de suministro de materia prima, se debe intentar en una fase temprana comprar bienes de varios proveedores y establecer un contacto directo con los productores en Brasil.

5.3 El mercado consumidor

Alimentación vegana

Existe una tendencia ininterrumpida hacia la nutrición vegetariana y vegana en Alemania. La nutrición vegetariana no incluye los productos cárnicos, mientras que la nutrición vegana no incluye ningún producto de origen animal como la leche o el queso. Según un estudio de 2016 aproximadamente 8 millones de los 80 millones de habitantes en Alemania son vegetarianos y 1,3 millones son veganos, con una proporción desproporcionada de personas entre 16 y 24 años de edad. Entre los veganos un 81% son mujeres y un 60% tienen entre 20 y 39 de años de edad (Skopos Group, 2016).

En 2016, alrededor del 13% de los nuevos productos alimenticios introducidos en el mercado eran veganos, frente al 1% en 2012, y entre 2015 y 2018, las ventas de estos productos en el comercio minorista de alimentación pasaron de 454 millones de euros a 1.100 millones de euros. Del mismo modo, el número de libros de cocina veganos ha aumentado de 3 en 2010 a 211 en 2016. En el mismo período hubo un fuerte aumento en los restaurantes veganos. Entre 2013 y 2017, el número de restaurantes vegetarianos en las ciudades medianas y grandes aumentó en un 125%, es decir a 169 establecimientos (Vebu, 2018).

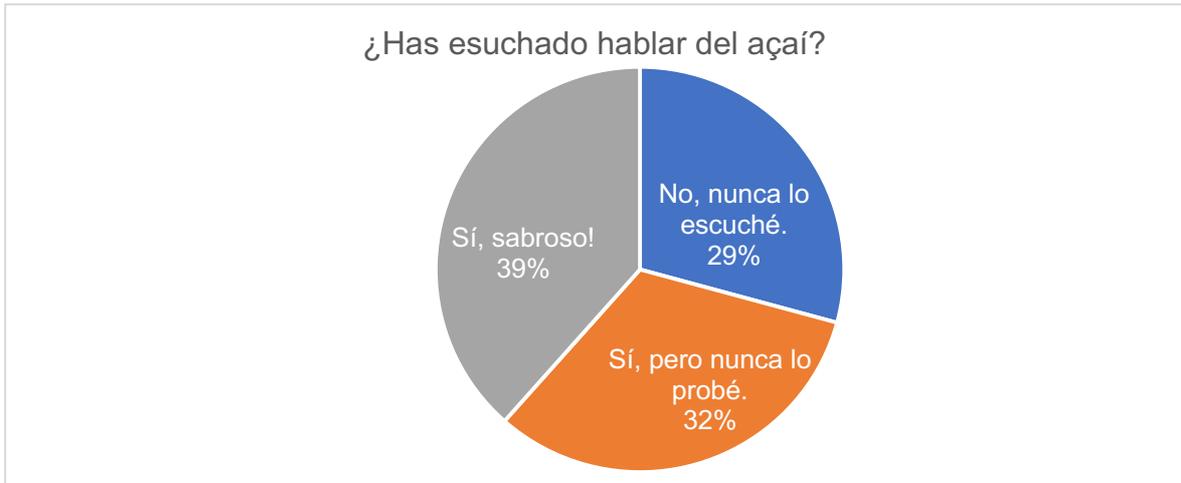
5.3.1 Encuesta

El comportamiento de los consumidores en Berlín con respecto al açaí y a los jugos que favorecen la salud aún no ha sido suficientemente investigado. Por esta razón, se llevó a cabo una encuesta entre 64 personas seleccionadas al azar en Junio 2019. El 92% de los participantes vivían en Berlín y tenían entre 18 y 50.

La encuesta se llevó a cabo durante una semana utilizando un cuestionario anónimo online. Las preguntas fueron hechas en inglés y traducidas al español por el autor de este trabajo. Los datos originales de la encuesta que se usa en la siguiente se encuentran en el apéndice 3.

Alrededor del 70% de los encuestados han oído hablar del açaí antes, pero sólo el 32% lo han probado antes.

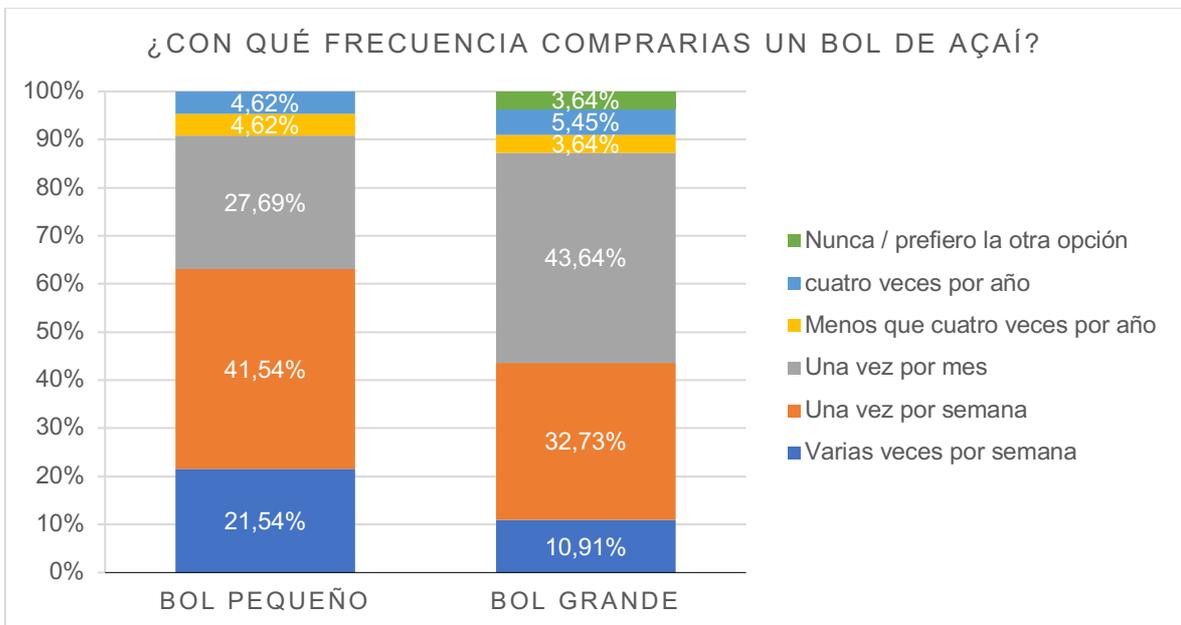
Figura 7 Grado de notoriedad



Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

Las figuras siguientes muestran lo que los encuestados respondieron a la pregunta de “¿Con qué frecuencia comprarías un bol de açaí?”. Como resultado, se puede suponer que el consumo de un bol de açaí pequeño sería mucho más frecuente. Alrededor del 60% de los entrevistados consumiría un bol de açaí pequeño de forma semanal y el 43% consumiría un bol de açaí grande en igual frecuencia.

Figura 8 Frecuencia de compra de boles de açaí

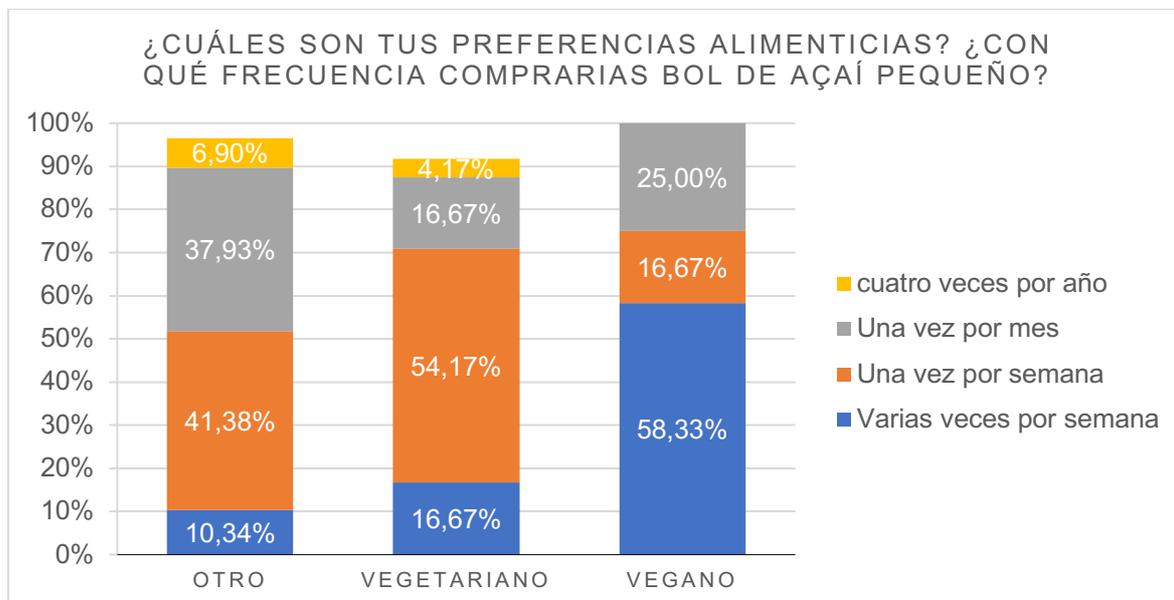


Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

Como se puede ver en las figuras 9 y 10, se espera que los vegetarianos y los veganos consuman boles de açaí con mucha más frecuencia. Se puede suponer que los veganos

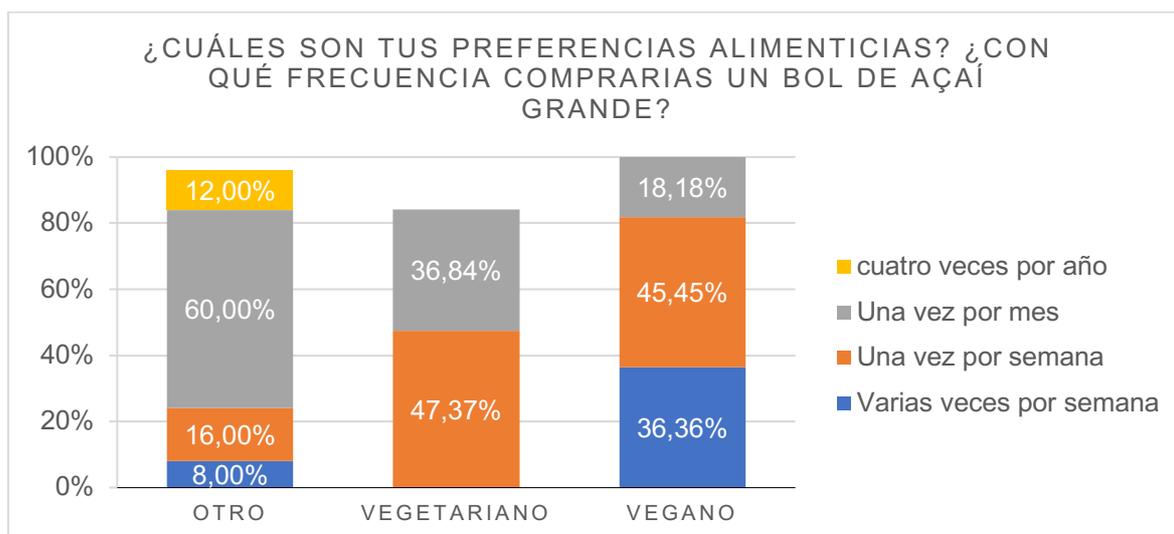
perciben este producto como una buena alternativa vegana al helado o al yogur y que el mayor consumo entre los vegetarianos podría explicarse por una dieta generalmente más consciente.

Figura 9 Frecuencia del consumo en función de las preferencias alimenticias (boles de açaí pequeño)



Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

Figura 10 Frecuencia del consumo en función de las preferencias alimenticias (boles de açaí grande)



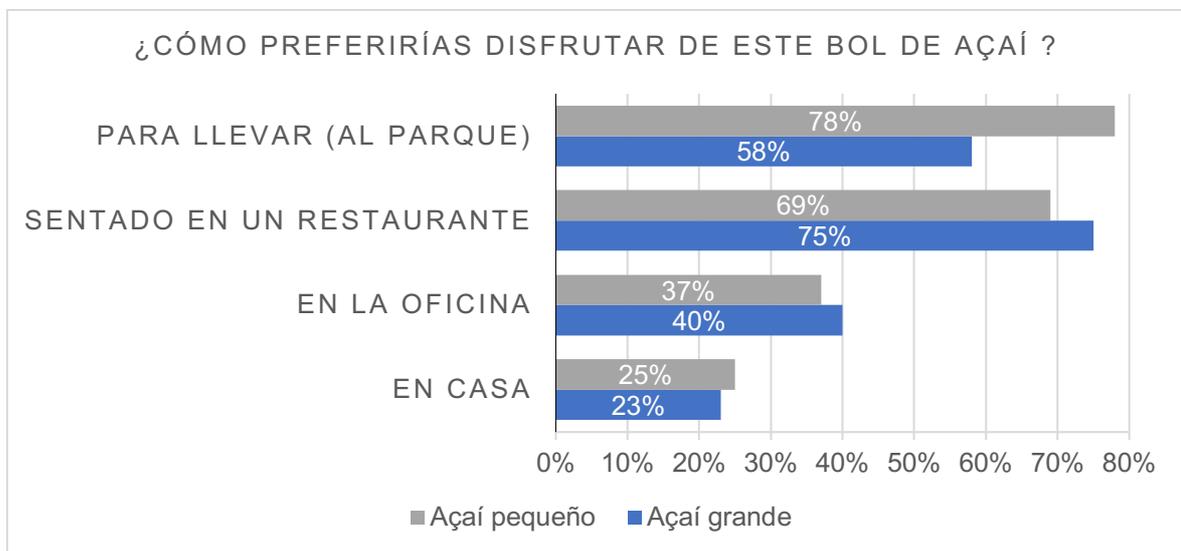
Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

Como se puede ver en la figura 11, hay claras diferencias sobre el lugar donde se prefieren los dos tamaños de boles de açaí. Como es de esperar, el bol de açaí grande se consumiría

más en un restaurante, mientras que las porciones pequeñas se llevan más al parque. Cabe señalar, sin embargo, que la pregunta no indica explícitamente que el restaurante estará en las inmediaciones del parque Tempelhofer Feld. El análisis de los datos crudos mostró que solamente un 11% solo comerían el bol pequeño sentado en un local y un 26% en el caso del bol grande.

Además, alrededor del 40% de los encuestados consumirían boles de açai pequeños en la oficina y 25% en su casa como una alternativa al desayuno o al almuerzo.

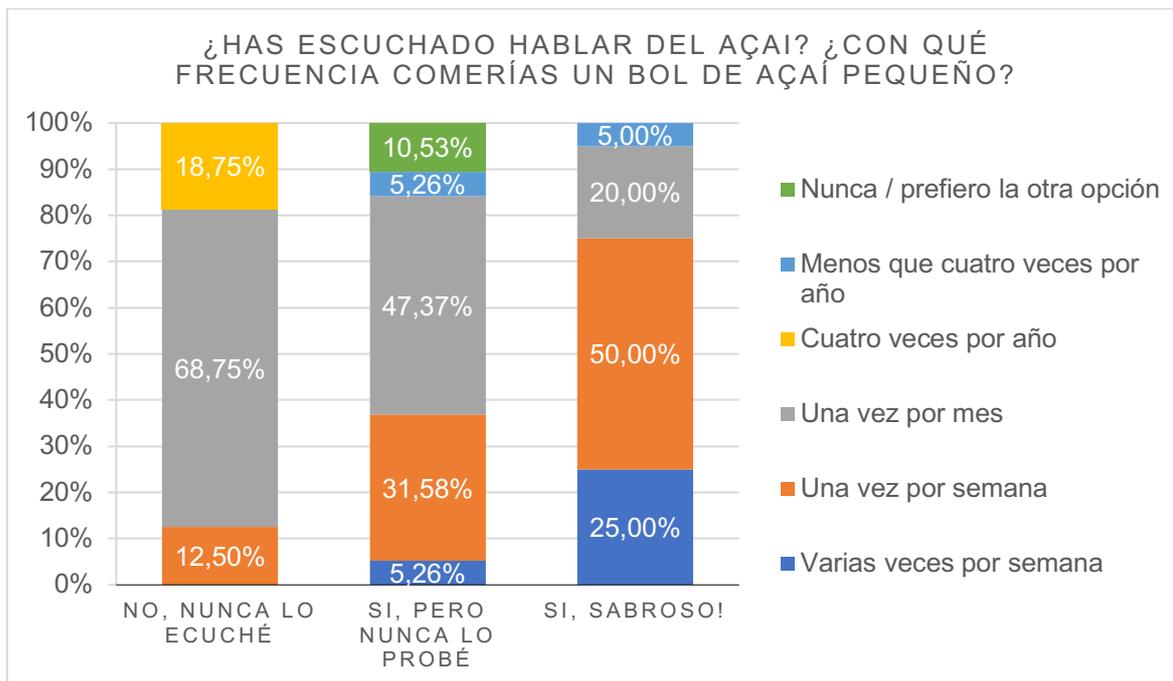
Figura 11 Lugares de consumo preferidos de boles de açai (múltiples respuestas posibles)



Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

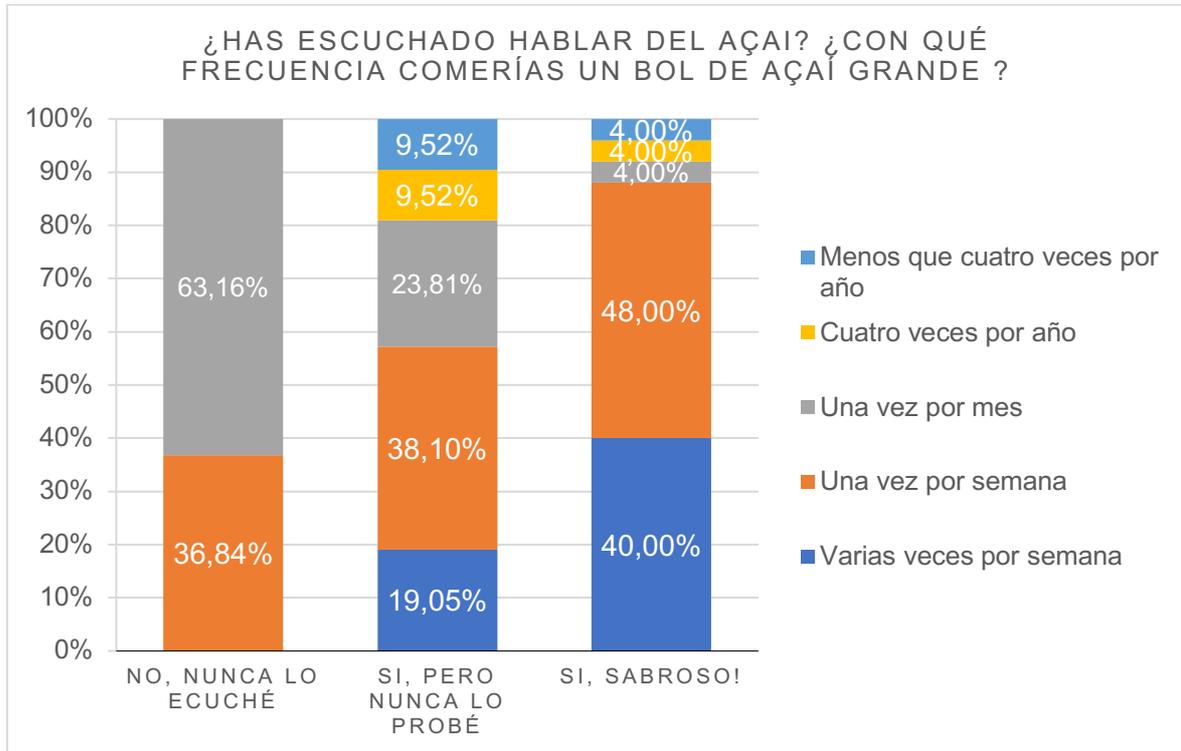
Si se compara el consumo esperado de los entrevistados con sus hábitos alimenticios, se puede suponer una ligera correlación. Entre el 75% (bol de açai pequeño) y el 88% (bol de açai grande) de los encuestados que ya han probado el açai, podrían consumirlo al menos una vez a la semana. Por otro lado, sólo el 12,5% (bol de açai pequeño) al 37% (bol de açai grande) de los encuestados que no conocen el producto podrían consumirlo al menos una vez a la semana.

Figura 12 Grado de notoriedad con relación al régimen alimenticio (bol de açaí pequeño)



Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

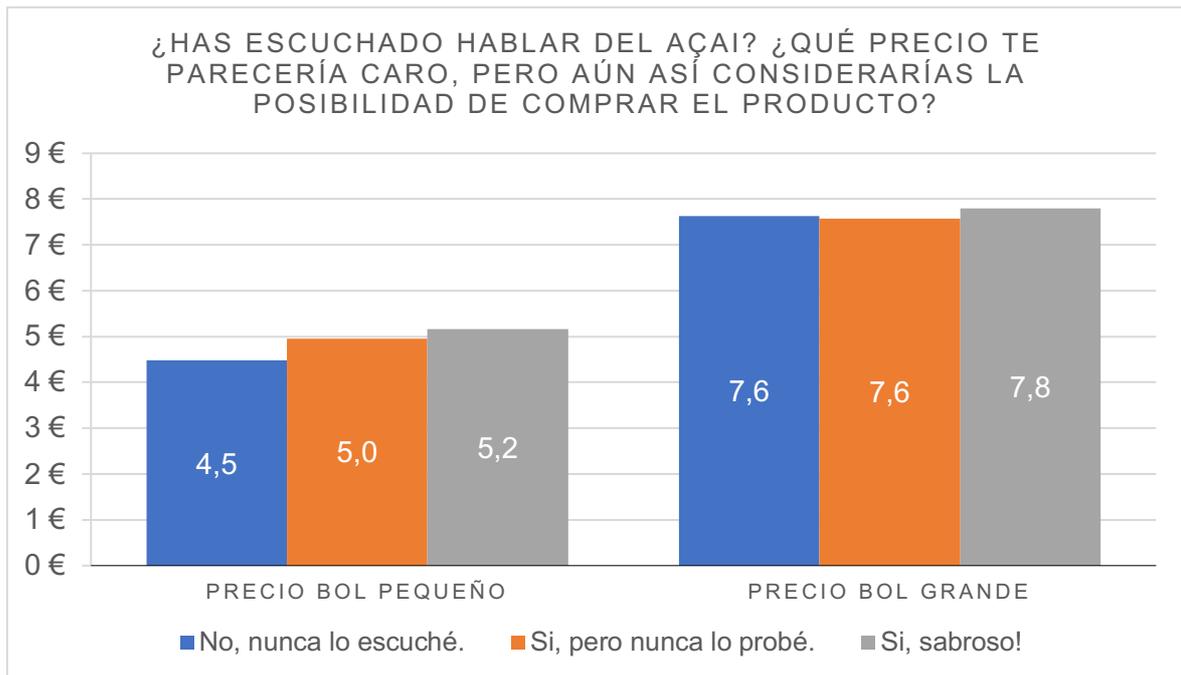
Figura 13 Grado de notoriedad con relación al régimen alimenticio (bol de açaí grande)



Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

En la figura 14 se relaciona el grado de notoriedad del açaí con la disposición para pagarlo. Como resultado se puede observar una cierta tendencia a pagar un mayor precio a mayor grado de conocimiento. Los que ya han probado el açaí están dispuestos a pagar un 15% más por la porción pequeña y un 2,5% más por la porción grande en relación con los que no conocen el producto.

De esto se puede deducir que al fortalecer el conocimiento del açaí y sus beneficios se puede aumentar la voluntad de pago de los posibles consumidores y las ventas.

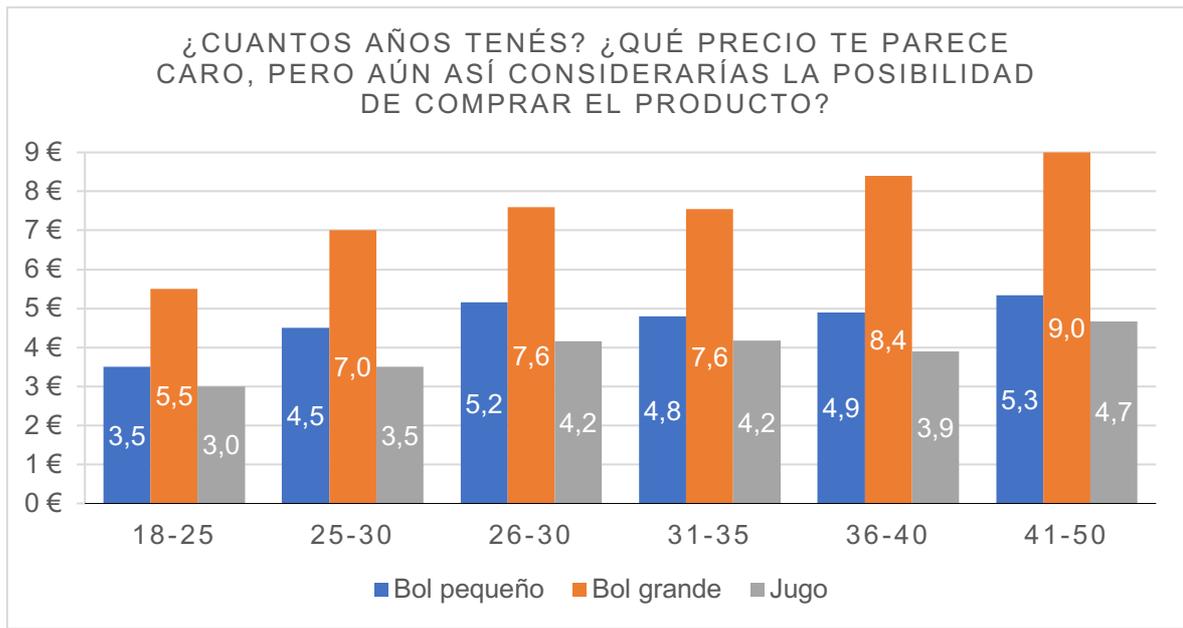
Figura 14 Disposición a pagar en relación con el grado de notoriedad

Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

Si se compara la disposición a pagar con la edad de los encuestados, también se puede suponer una cierta correlación. En particular, la disposición a pagar por un bol de açaí grande es mayor con el aumento de la edad. De ello se deduce que el plan de marketing debe centrarse más en las personas mayores de 25 años. Al mismo tiempo, se puede llegar a más grupos objetivos a través de diferentes tamaños de porciones con diferentes precios.

En la interpretación de la frecuencia de compra, hay que tener en cuenta que los encuestados respondieron en relación con el precio que se indica a continuación. Si el precio fuera más alto, la frecuencia de compra sería menor.

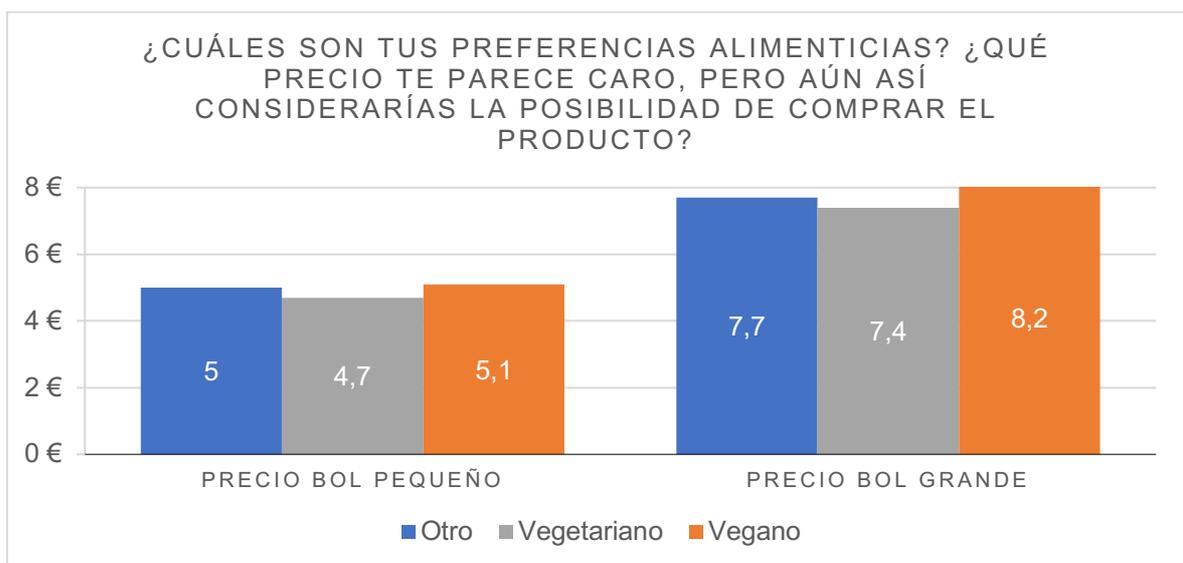
Figura 15 Disposición a pagar en relación con la edad



Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

Si se analiza la disposición a pagar en relación con las preferencias alimenticias, se puede ver que todos los grupos tienen aproximadamente la misma disposición a pagar. Sólo el grupo de vegetarianos está dispuesto a pagar un poco menos por el açaí. Esto puede deberse al hecho de que una dieta vegetariana es más barata que una dieta vegana o carnívora y, por lo tanto, la disposición a pagar puede ser menor.

Figura 16 Disposición a pagar en relación con las preferencias alimenticias

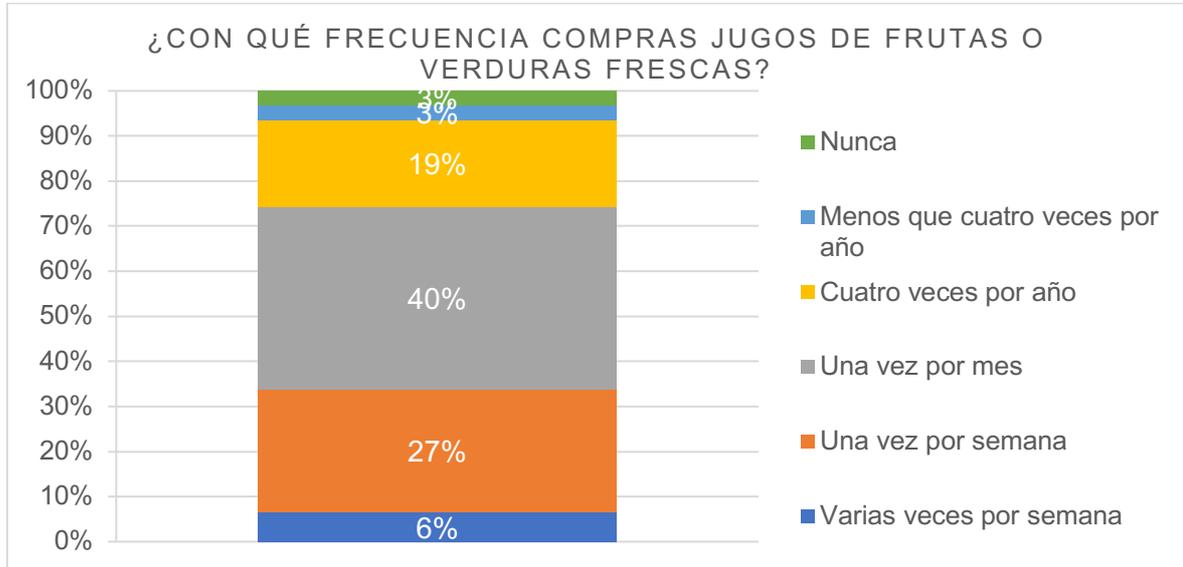


Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

Comportamiento de compra de jugos frescos

Un 33% de los encuestados compra jugo fresco por lo menos una vez por semana y 74% por lo menos una vez por mes.

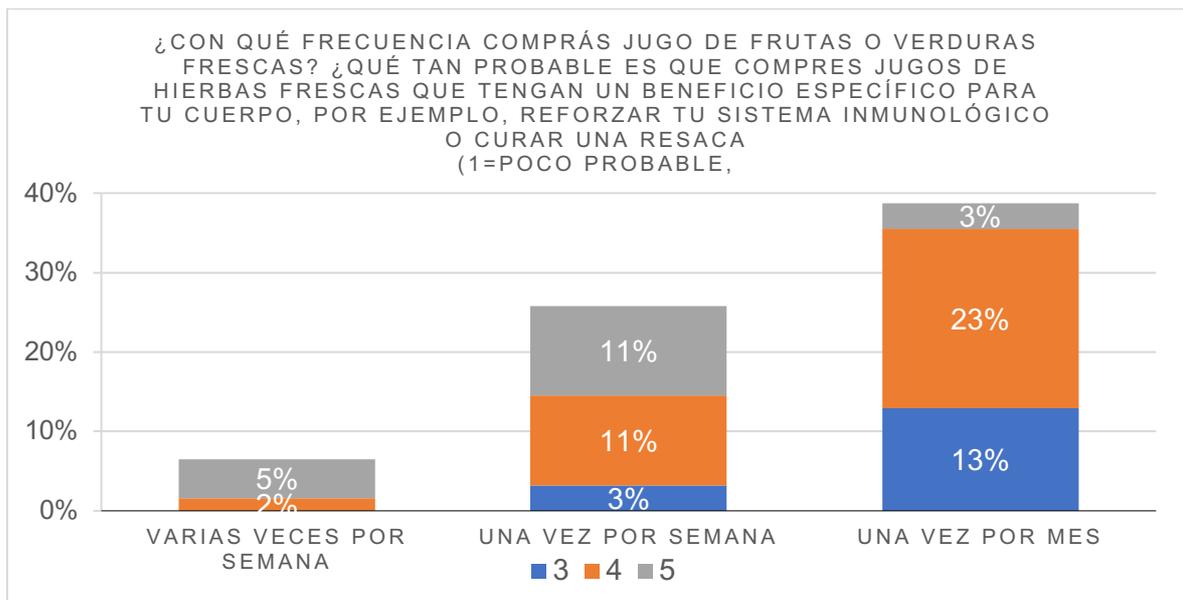
Figura 17 Frecuencia de compra de jugos frescos



Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

Como se puede observar en la figura 18 un 71% de los encuestados dijeron que comprarían jugo fresco al menos una vez al mes y que sería al menos probable (4 y 5 en la escala) que compraran jugo que tiene un efecto positivo en su salud a través de ingredientes específicos.

Figura 18 Encuesta sobre probabilidad y frecuencia en la compra de jugos saludables



Fuente: elaboración propia en base de la entrevista (véase apéndice 3)

Grupos de enfoque

Con el fin de obtener una visión más profunda de los deseos de los clientes, se entrevistó a ocho consumidores potenciales en una entrevista no estructurada. La entrevista se realizó seleccionando a personas que ya conocían el producto y que lo habían consumido recientemente. En general, los encuestados están satisfechos con la oferta de y la calidad, pero consideran que los precios son altos (*“La calidad es excelente, pero desafortunadamente los boles son bastante caros”*, Joana, 30 años).

La mayoría declaró que comprarían con mucha más frecuencia açai si estuviera a un precio más bajo (*“Probablemente comería más açai si los precios fueran más bajos”*, Paul, 26 años). Además, a algunos de los entrevistados le gustaría comprar una pequeña porción cuando tienen poca hambre (*“Desafortunadamente, las porciones son bastante grandes. Les faltan porciones en el formato de helado”*, Antonia, 29 años). La mayoría de los proveedores ofrecen boles grandes que sirven como almuerzo o cena. Los boles en el tamaño de una bola de helado apenas están disponibles.

En menor medida, los entrevistados expresaron su preocupación de que el açai pudiera provenir de áreas de la selva (*“Conozco bien el açai, pero no quiero ser responsable de la deforestación de la selva”*, Lena, 33 años).

6 Matriz F.O.D.A

El plan de negocios resulta en fortalezas y debilidades internas y en oportunidades y debilidades externas que deben ser investigadas sistemáticamente utilizando el modelo FODA. El objetivo es encontrar medidas adecuadas para las fortalezas y las debilidades (Ruiz & Julio, 2011, p. 121).

Fortalezas

- El açai es un producto saludable y por lo tanto se distingue claramente de los helados y yogures congelados.
- Equipo altamente motivado y con mucha experiencia en la optimización de los procesos de trabajo.
- Bajos requisitos de capital para la creación de la empresa.

Debilidades

- El equipo tiene poca experiencia en gastronomía.

- El açái hasta ahora es poco conocido en Berlín.

Oportunidades

- En la actualidad, el mercado de este producto en Berlín apenas se ha desarrollado.
- Especialmente en los distritos de Kreuzberg y Neukölln hay muy pocos proveedores.
- Una clara tendencia hacia los alimentos sanos y hacia los superalimentos.
- Clara tendencia hacia la comida vegana.

Amenazas

- Riesgo de que los locales existentes empiecen a incluir el açái en su oferta.
- Gran dependencia de unos pocos exportadores de açái.

Conclusión

La estrategia debe centrarse en dar a conocer el açái y sus beneficios, para un mayor conocimiento del producto por parte de los clientes. Un fuerte enfoque en la venta del producto para llevar puede reducir la competencia con los lugares para desayunar.

7 Misión, Visión y Valores

La misión describe el negocio principal de la empresa y la demanda a la que sirve. De esta manera se responde a las preguntas "¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué valoran los clientes? ¿Cuál debería ser nuestro negocio?" (Kotler & Armstrong, 2013, p. 39).

La misión sirve como guía para los empleados y la gerencia de la compañía. Según Kotler (2013, p. 39), es importante relacionarse con la demanda y no con los productos que se venden actualmente, ya que éstos pueden cambiar a largo plazo. Describe así el peligro de la "miopía de la comercialización", en la que las empresas se concentran demasiado en los productos y no en los deseos y necesidades de sus clientes.

Mientras que la misión se refiere al presente, la declaración de visión describe lo que la compañía quiere lograr y a dónde quiere llegar (Ferrell & Hartline, 2008, p. 32).

Misión

Para nuestros clientes superamos los contrastes de: sabroso y saludable, "para llevar" y consumo de plástico, superalimentos y precios altos; y ofrecemos a nuestros clientes una experiencia de sabor única para sentirse bien.

Visión

Nuestra visión es permitir a todos los berlineses comer alimentos sanos y sabrosos.

Valores

- Sustentabilidad desde las materias primas hasta el producto final
- Los más regional posible
- Equilibrio entre el sabor y la salud
- Alimentos innovadores

8 Objetivos de corto y largo plazo

Objetivos de corto plazo

- Degustación con otros grupos focales
- Preparación de recetas para los productos ofrecidos

- Negociar con los agricultores de la región sobre todos los ingredientes que se pueden obtener localmente, como las zanahorias y la remolacha.
- Alquiler de locales comerciales y reconversión
- Prueba de funcionamiento con amigos que actúan como clientes para coordinar los procesos.
- Campaña de marketing para la inauguración.
- Ceremonia de apertura de la tienda.
- Notoriedad en el barrio y 100 reseñas en Google Maps y Yelp.

Objetivos de mediano y largo plazo

- Líder en el mercado de los alimentos saludables y sabrosos en el sudeste de Berlín.
- Compra directa de ingredientes a los agricultores de Brasil y aumentar los volúmenes para obtener precios más bajos.
- Reportaje sobre el restaurante en las guías y blogs gastronómicos.
- Conciencia de la alta calidad, el buen gusto y los éxitos en materia de salud.
- Ser una empresa rentable.
- Aumento del valor para los grupos de interés como los empleados, los socios y la comunidad.
- Apertura de nuevas tiendas en lugares adecuados.

9 Estrategia Comercial

9.1 Producto

Nuestros clientes se preocupan por la salud y el medio ambiente, y conceden gran importancia a los alimentos de alta calidad. Es por ello que las empresas se dedican a la preparación y venta de alimentos y bebidas que promueven la salud.

La atención se centra en los productos basados en el açaí. Los boles de açaí pueden ser un snack en el parque, como una alternativa saludable y vegana al helado y el yogur congelado. Complementados con muesli o granola también pueden ser una comida completa para el desayuno o un almuerzo ligero, como una ensalada.

Similar al Yogur Congelado, los clientes tienen la opción de agregarle a la pulpa de açaí una amplia alternativa de ingredientes:

- arándano
- frambuesa
- frutilla
- piña
- granola endulzada con miel
- muesli sin azúcar
- leche condensada
- leche de soja
- plátanos

Además, los jugos se venden porque se pueden complementar fácilmente con productos de açái y atraen a otros grupos de compradores. Los jugos son a base de frutas y verduras y contienen otros ingredientes que tienen un efecto estimulante y energizante para la salud de los consumidores (Natural Living Ideas, 2017). Al tomar sus decisiones, los clientes deben entender los beneficios de consumir el producto.

Elevador Inmunológico / Wellness Shot

El jengibre tiene un efecto antibacteriano y el limón aporta importantes vitaminas para fortalecer el sistema inmunológico.

- ½ limón
- un trozo de jengibre

Cura para resfriados

Actúa tanto contra los resfriados como preventivamente. Debido al alto número de antioxidantes, el repollo verde también se considera superalimento. El pepino ayuda a regular el nivel de ácido en la sangre y rehidrata el cuerpo.

- 3 ramas de kale
- 2 limas
- 2 manzanas
- 0,5 pepinos
- 5 ramitas de menta

Cura para la resaca

Rehidratación del cuerpo por el agua de coco y purificación del cuerpo por cúrcuma, jengibre y pimienta. La miel reduce las hormonas del estrés.

- 2 tazas de agua de coco
- 1 cucharadita de cúrcuma
- 1 pieza de jengibre
- 1 limón
- 1 cucharada de miel
- ¼ Cucharadita de pimienta molida

Cura vitamínica

El jugo tiene un efecto desintoxicante ya que mejora la función hepática y estimula la formación de glóbulos rojos. También es rico en vitaminas, antioxidantes y minerales. Debido a su alto contenido de nutrientes, puede servir como una comida completa en forma de un jugo y ayudar a perder peso.

- 2 piezas de remolacha colorada
- 1 manzana
- 2 zanahorias
- ½ Limón
- Agua

9.2 Precio

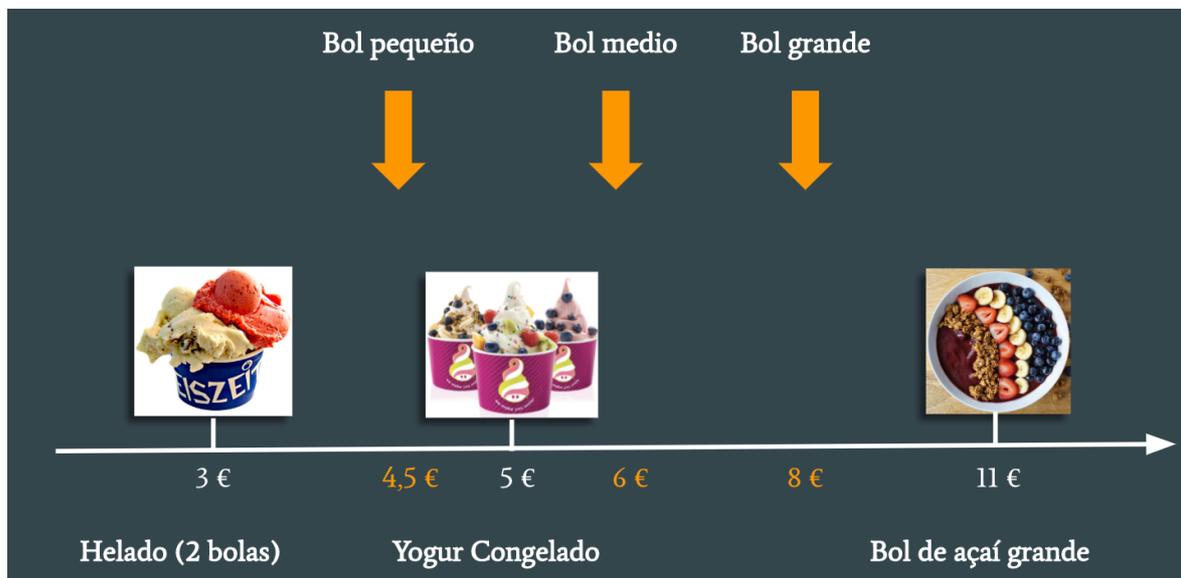
Tanto los productos de açai como los jugos son productos de consumo para los cuales los clientes tienen una cierta sensibilidad de precio. El precio de los alimentos suele compararse con el de sus sustitutos, y existe la voluntad de gastar más dinero en alimentos de alta calidad. Los restaurantes que compiten en otras partes de la ciudad ofrecen boles de açai por precios entre 10 y 12 euros, lo que es significativamente más que un almuerzo regular como pizza o pasta por unos 6-10 euros. De este modo, estos restaurantes están claramente posicionados en el segmento de restaurantes de lujo, donde la comida se prepara individualmente en la cocina, lo que no es el caso. El alto precio puede explicarse en parte por el diseño elaborado y las grandes estructuras.

El objetivo expreso de *Soul bowl* es dar a tantas personas como sea posible el acceso a una alimentación sana. Además, se hará hincapié en los alimentos para llevar. Por lo tanto, se debe fijar un precio por debajo del límite psicológico de 10 euros. Con al menos la misma calidad, se puede lograr una ventaja competitiva sobre los restaurantes establecidos en los otros distritos. Esta estrategia se ve confirmada por las charlas con el grupo de enfoque, que revelaron que los clientes potenciales comprarían con mucha más frecuencia a un precio más bajo.

Basado en los resultados de la encuesta mostrados en la figura 14, se puede cobrar un precio de aproximadamente 4,5 euros por el bol de açai pequeño. Para el bol grande, la disposición a pagar varía entre 5,5 y 9 euros, dependiendo de la edad de los encuestados. Con el fin de obtener la mayor disposición posible para pagar en los diferentes rangos de edad y ofrecer el tamaño adecuado para cada preferencia, se ofrece un total de tres tamaños de boles, a precios de 4,5 a 8 euros.

El esquema de precios debe mantenerse simple para crear transparencia frente a los clientes y simplificar el proceso de pago. Por eso cada bol de açai viene con cuatro ingredientes, elegidos por el cliente

Figura 19 Posicionamiento en términos de precio



Fuente: ilustración propia en base de observaciones del mercado en marzo 2019

Para el jugo, la encuesta mostró una disposición a pagar de entre 3,5 y 4,7 euros. Los competidores de Neukölln venden jugos de frutas y verduras frescos sin ingredientes

especiales y en un vaso de plástico por una media de 3 euros. Por lo tanto, se hará un primer intento de probar un precio de 4 euros. Los jugos pueden ofrecerse en combinación con un bol a precio reducido.

Los precios de venta deben cubrir todos los costes variables y fijos y permitir la obtención de beneficios. En base a esto, a continuación se desarrollará un modelo de negocio que puede operar con éxito a estos precios de venta.

9.3 Canal de distribución

El restaurante es de forma “casual fast food”, como explicado en capítulo 4.2.1. Los clientes pueden observar como los empleados preparan sus jugos y boles y no hay servicio a la mesa. El mayor canal de ventas es el de productos para llevar. Por un lado, esto sirve para cubrir la brecha identificada en el mercado, y por otro lado, los costos fijos pueden mantenerse bajos a través de un área de ventas pequeña y cantidad limitada de empleados por falta de camareros. El principal grupo objetivo son los paseantes que se dirigen al parque cercano y los residentes.

Además de la propuesta para llevar, los productos se distribuyen a través de los conocidos servicios de entrega Foodora y Deliveroo⁴. Estas compañías operan sus propias plataformas de entrega y cooperan con los restaurantes. A cambio de una comisión de aproximadamente el 25%, se encargan de la adquisición de clientes a través de sus aplicaciones, así como de la logística de la entrega de la mercancía. La ventaja para los restaurantes radica en la alta flexibilidad y los costes exclusivamente variables. Por lo tanto, no hay riesgo de que los conductores y los vehículos estén infrutilizados (Kaczmarek, 2016). Para cubrir los costes adicionales del servicio, los precios de las órdenes de entrega se incrementan en consecuencia.

Muchas empresas utilizan los servicios de Foodora y Deliveroo para encargar comidas a sus empleados para reuniones o talleres. Las ofertas especiales para grandes cantidades pueden abrir otro segmento de clientes.

La tienda también tendrá seis mesas de calidad alta al aire libre para que los clientes puedan disfrutar de su bol de açái al sol. Al mismo tiempo, atraerán a los transeúntes que verán los

⁴ Ambas empresas son servicios de envío a domicilio de comida, parecido a Uber Eats.

deliciosos boles de açaí. Para los meses de invierno habrá algunas mesas pequeñas en el interior del local para sentarse.

9.4 Envase

Contenido vegano, envases veganos.

Parte de la diferenciación de la competencia es la completa renuncia al plástico. Especialmente en el mercado de jugos y batidos, la gran mayoría utiliza vasos de plástico, de modo que se puede crear un fuerte y único punto de venta. Aunque los envases sin plástico son más caros, la encuesta ha demostrado que los consumidores están dispuestos a pagar más si son buenos para el medio ambiente. De esta forma, los consumidores pueden disfrutar de sus productos saludables con la conciencia tranquila.

Para la presentación de los jugos y los ingredientes de los boles de açaí, es importante que también se puedan ver. Por lo tanto, sólo pueden considerarse los envases transparentes. Especialmente con los ingredientes de boles de açaí, se puede ver las diferentes capas de açaí y frutas o granola y el producto se convierte en un verdadero centro de atención.

Por lo tanto, se deben usar vasos chicos y grandes hechos de ácido poliláctico (PLA), coloquialmente también llamados ácidos polilácticos. Son completamente transparentes e indistinguibles del plástico desde el exterior y el uso. El PLA está hecho de materias primas renovables como el almidón de maíz y es vegetariano. Por supuesto, el material está aprobado para el contacto con alimentos y es completamente resistente a la humedad, por lo que también es adecuado para líquidos. Los vasos se pueden desechar en la basura orgánica o en el compost y, según el fabricante, se desintegran después de aproximadamente 3 meses. Incluso en comparación con los platos de cerámica, estos vasos funcionan mejor, ya que se emite mucho CO₂ durante la producción y el transporte de la cerámica.

La desventaja de las imitaciones de plástico es que otras personas pueden percibirlos como plásticos. De otras áreas, sabemos que la gente valora el hecho de que los productos ecológicos también sean percibidos como ecológicos por otros. El *Toyota Prius* es uno de los primeros automóviles híbrido gasolina-eléctricos que fueron vendidos en grandes cantidades a partir de 1997. Gran parte de su éxito puede explicarse por el hecho de que se percibe inequívocamente como un vehículo híbrido. Otros fabricantes de automóviles, por otro lado, han intentado vender sus coches de gasolina con tecnología híbrida y no han tenido el mismo éxito durante mucho tiempo porque es indistinguible del exterior. Por el diseño

único del coche, los compradores de Prius pueden confiar en el hecho de que son percibidos por otros conductores como conscientes del medio ambiente y, por lo tanto, el Prius obtiene un valor adicional inmaterial (Dunn, 2010, p. 5).

Por lo tanto, es crucial que los boles y vasos de PLA sean reconocibles como compostables y se conviertan en un símbolo de la elección ecológica para el comprador. Por lo tanto, los vasos deben recibir una cinta adhesiva hecha de papel, que lleva el eslogan "maíz en lugar de plástico". En la parte frontal una pegatina con el logotipo de la empresa para utilizar el vaso como superficie publicitaria. También se deben entregar cucharas de madera. Estas estarán recubiertas con cera de carnauba, para que se sientan suaves en la boca como el plástico duro. Además, cumplen con el propósito de servir como una declaración ecológica, porque casi nadie esperaría que alguien comiera con cubiertos de madera de un vaso de plástico. Como sorbetes para los jugos, se utilizarán alternativas a base de papel que sirven para el mismo propósito y que también permanecerán estables a través de un recubrimiento de cera y no se disolverán durante su uso. Esto hace de los vasos una declaración inequívoca sobre la vida sostenible.

Figura 20 Vasos y cuencos no retornables



Fuente: Bioeinweggeschirr.de (2019a), Bioeinweggeschirr.de (2019b)

Además de los envases desechables PLA, se ofrecerán contenedores reutilizables. Estos son, por un lado, aún más sostenibles y, por otro, se pueden ganar y mantener clientes regulares. Los vasos tienen una capacidad de 530ml y se entregarán previo un depósito. Los clientes pueden cambiar el vaso usado por uno nuevo o quedarse con él. El vaso usado se limpia y se reutiliza en el lavavajillas de acuerdo con las normas de higiene. El depósito incluye tanto

el precio de compra del vaso como el coste de la limpieza, así como un margen de beneficio. Esto puede crear una pequeña fuente adicional de ingresos.

Figura 21 Cuenco retornable de 530ml

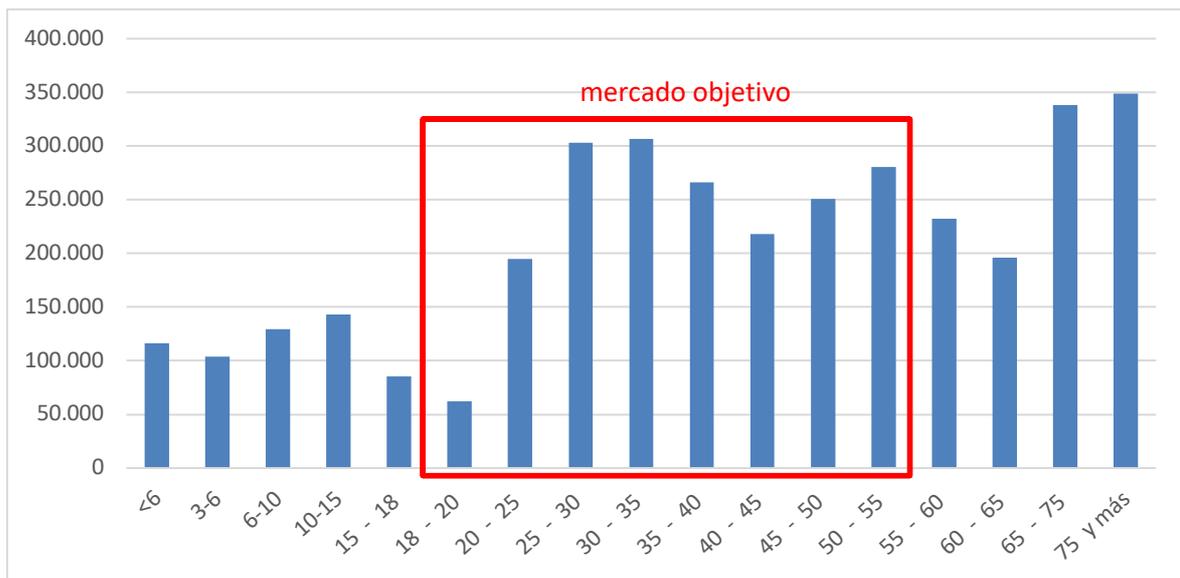


Fuente: Flaschenbauer.de (2019)

9.5 Segmentación – mercado objetivo

El grupo objetivo está formado, por un lado, por residentes y personas que trabajan a poca distancia de la tienda y que deben ser seducidos como clientes habituales y, por otro lado, por clientes que acuden sin cita previa al parque adyacente. El segundo es más probable que sea un comprador único y, en algunos casos, un turista de lengua extranjera. Las personas vegetarianas, conscientes de su salud, de entre 18 y 55 años de edad, a las que les gusta comer bien, deben ser el objetivo.

La encuesta mostró que los jóvenes de 18 a 25 años tienden a estar menos dispuestos a gastar en açaí. Dado que los encuestados de mayor edad tienen una disposición a pagar significativamente mayor, se fijó el precio más alto, de modo que especialmente el bol de açaí grande está fuera de la disposición a pagar para los jóvenes. Sin embargo, este grupo de edad representa a los futuros clientes y, por lo tanto, es de especial importancia. Por lo tanto, este grupo debe ganarse con descuentos para estudiantes y menores de 25 años. Los costes de los descuentos se incluyen como gastos de marketing en la evaluación económica-financiera.

Figura 22 Población de Berlín 2016 por grupos de edad

Fuente: ilustración propia en base de Statistisches Bundesamt (2019)

10 Estrategia de producción

Para la producción de los boles de açai y jugos se establecen dos procesos separados con mezcladores propios. Se producen productos listos para el consumo a partir de los ingredientes en el momento en que se realiza el pedido.

Producción de boles de açai

El açai se compra en forma de pulpa y se almacena congelado. Dado que la pulpa se compra en unidades de varios kilogramos, deben ser racionados antes del almacenamiento para asegurar un procesamiento sin problemas. Los bloques se dividen en porciones de venta de 100g, 200g y 300g y se almacenan en pequeños cuencos reciclables en el congelador.

Las frutas son de origen fresco y se pueden guardar en el refrigerador durante unos días. La granola y el muesli pueden almacenarse secos sin problemas. Se presentan las frutas por debajo del mostrador de ventas y claramente visibles para los clientes. Por un lado, transmiten una sensación de frescura, despiertan el apetito de los invitados y les ayudan a decidirse por las cubiertas. Las frutas sensibles al oxígeno, como las bananas, sólo se cortan en el momento de la producción.

Figura 23 Mostrador refrigerado para frutas

Fuente: Gastro Groß (2019)

En el momento de la venta, se coloca la pulpa de açaí en la mezcladora con un poco de agua y se transforma en una pulpa lista para el consumo en aproximadamente 30 segundos. Los empleados tienen cucharas para racionar una cantidad predefinida de frutas y muesli. Esto garantiza una calidad constante, optimiza el tiempo de producción y facilita la planificación de los costos.

En las horas punta, como los fines de semana, el proceso de ventas es llevado a cabo por dos empleados. Ambos procesos requieren la misma cantidad de tiempo, de modo que no se producen cuellos de botella en el proceso.

- 1) El cliente selecciona el tamaño de la porción y el tipo de cuenco (desechable o reutilizable).
- 2) El empleado 1 coloca el açaí con un poco de agua en el mezclador y lo enciende.
- 3) El empleado 1 cobra el producto y le da el recibo al empleado 2.
- 4) El empleado 2 rellena la pulpa terminada de la mezcladora en el cuenco seleccionado.
- 5) El cliente elige sus ingredientes.
- 6) El empleado 2 recoge los ingredientes seleccionados con una cuchara de porciones y les coloca decorativamente en la pulpa de açaí.
- 7) El empleado 2 entrega el producto.

Producción de jugo

La producción de jugo funciona de forma análoga al proceso de los boles de açai con un mezclador separado. El jengibre y las manzanas se pelan y preparan previamente; protegiendo a estas últimas con jugo de limón para evitar su oxidación. El resto de las frutas se lavan y se dejan listas para comer y se presentan claramente visibles y refrigeradas debajo del mostrador. Las cucharas de porciones también se utilizan en la producción de los jugos para tener en cuenta las proporciones de las especias y otros ingredientes.

Máquinas

Para garantizar un proceso sin interrupciones, se utilizan dos mezcladoras de alto rendimiento, que pueden producir muy rápidamente una pulpa homogénea de açai con una potencia de 1000W. Las mezcladoras profesionales pueden funcionar sin desgaste durante todo el día y sin calefacción. Los envases deben enjuagarse brevemente con agua corriente después de cada ciclo para que no entren residuos en los productos frescos.

Figura 24 Mezcladora y enjuagadora



Fuente: Grimm Gastrobedarf (2019), Barstuff.de (2019)

Para una limpieza rápida y fiable, se debe utilizar una enjuagadora de la gastronomía que permite lavar las máquinas rápida y fiablemente.

Sistema de caja registradora

La empresa iZettle – una subsidiaria de PayPal - ofrece una solución completa para el cobro y la contabilidad para restaurantes y negocios parecidos. Se aceptan pagos en efectivo y con tarjeta, con comisiones del 0,95% para las tarjetas de débito y del 2,75% para los pagos con tarjeta de crédito. En Alemania un 50% del volumen de negocios minorista es con efectivo, un 40% con tarjeta de débito y solo un 6,5% con tarjeta de crédito (Anexo 1). El sistema es operado a través de un iPad y soporta varias estadísticas, planificación de empleados y cuentas mensuales automáticas.

Figura 25 Sistema de caja registradora iZettle



Fuente: iZettle (2019)

11 Estrategia legal

Forma jurídica

En Alemania, existen varias opciones jurídicas posibles para la elección de la forma societaria, que difieren significativamente en la cantidad de fundadores y en la responsabilidad por el riesgo económico.

La empresa *Soul Bowl* se creará inicialmente con un solo fundador. Por esta razón, tres tipos de sociedades entran en consideración: la **sociedad unipersonal** de acuerdo con el § 14 BGB (Código Civil Alemán), la **sociedad de responsabilidad limitada** (GmbH) de acuerdo con el § 1 GmbHG o una **sociedad anónima británica** (Limited). En el caso de la sociedad unipersonal, el socio responde por el riesgo económico de la empresa con todo su patrimonio

personal, mientras que en la GmbH y la Limited el riesgo queda limitado al capital de la sociedad.

En el momento de la investigación Gran Bretaña está en el proceso de salir de la Unión Europea y la situación de la Limited en el futuro es incierto. Por lo tanto no se considera esta forma jurídica como una opción viable.

Para la constitución de una GmbH, hay que depositar como mínimo 12.500 euros de capital social de acuerdo con el artículo 5 de la GmbHG. Esto puede hacerse en forma de contribuciones en especie, como equipos, pero antes de su inscripción en el registro mercantil. Además, deben prepararse estados financieros anuales, que están asociados con costos considerables de asesoramiento fiscal (Ministerio Federal de Economía y Energía (BMWi), 2017).

Por lo tanto, la empresa *Soul Bowl* adoptará inicialmente la forma jurídica de sociedad unipersonal, que actualmente reviste la más difundida, alcanzando el 67% de las sociedades mercantiles. Para cubrir el riesgo privado, se contratará un seguro de responsabilidad profesional. Esto significa que los costes pueden mantenerse más bajos en los primeros años. Los propietarios únicos estarán obligados a elaborar un balance al final del año y a inscribirse en el registro mercantil si su volumen de negocios anual supera los 300.000 euros.

Desde 2005 no se requiere ninguna concesión especial para el funcionamiento de los restaurantes de Berlín, siempre que no se sirva alcohol, lo que no está previsto para *Soul Bowl*, ya que va en contra de este concepto. Según el documento 21447 de la Cámara de Comercio e Industria de Berlín, sólo es necesario registrar el comercio en la oficina comercial responsable (2017, p. 1).

Impuestos

Como sociedad unipersonal, los beneficios de la empresa se gravan con el impuesto sobre la renta de las personas físicas. El impuesto sobre la renta en Alemania se gradúa progresivamente, de modo que por cada euro adicional de ingresos se aplica un impuesto porcentual más alto (véase Anexo 2).

Además del impuesto sobre la renta, también se debe pagar el impuesto comercial de 3,5% con un multiplicador de la ciudad de Berlín de 410%. En función del beneficio impositivo, hay un importe exento de impuestos de 24.500 euros (Berlin.de, 2019):

Tabla 2 Impuestos comerciales

Impuestos Comerciales	
Ingreso comercial	100.000 €
Importe exento de impuestos	-24.500 €
Resultado	75.500 €
Tasa impositiva (3,5%)	2.643 €
Multiplicador de la ciudad de Berlín (410%)	10.834 €
Impuesto comercial	10.834 €

Fuente: propia ilustración en base de Berlin.de (2019)

Normativa en higiene

El Reglamento CE 852/2004 regula las normas de higiene para restaurantes y empresas que procesan y venden alimentos. Estos locales tienen que introducir un sistema de análisis de riesgos y puntos de control críticos (HACCP).

Aseguradora

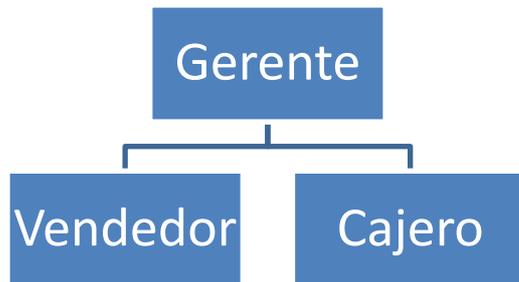
Un seguro de responsabilidad profesional es responsable de los daños causados por la empresa y sus empleados. Esto es particularmente útil cuando se venden alimentos. Un ejemplo en el que el seguro intervendría sería si un empleado violara las normas de higiene y un huésped se enfermase, exigiendo una compensación.

Subsidios

El banco estatal *Kreditanstalt für Wiederaufbau* ayuda a las empresas de nueva creación con préstamos subvencionados sin capital propio de hasta 100.000 euros. Esto está garantizado por la Unión Europea. La tasa de interés es del 2,07% anual para un plazo de cinco años y un período de gracia de un año; y del 2,73% para un período de diez años y un período de gracia de dos años. Los requisitos previos para el préstamo son un plan de negocios profesional y una calificación crediticia positiva, ambos cumplidos por *Soul Bowl*. El préstamo puede utilizarse para inversiones en bienes de uso, para la adquisición de una empresa y hasta un máximo de 30.000 euros para recursos operativos. El término "bienes de uso" abarca las reformas estructurales y los equipos necesarios. En el caso de *Soul Bowl*, los recursos operativos serían los ingredientes necesarios, pero también el personal, los alquileres y las medidas de marketing (*Kreditanstalt für Wiederaufbau*, 2019).

12 Estrategia organizativa

Figura 26 Organigrama de *Soul Bowl*



Fuente: ilustración propia

El concepto de negocio básicamente se lleva bien con una persona, pero debe ser manejado por dos personas, que podrían trabajar como cajero y vendedor, especialmente durante los períodos de mucho trabajo.

La tienda debe estar abierta de lunes a viernes de 08 a 19 hs y los fines de semana de 10 a 20 hs. Por lo tanto, los empleados deben trabajar en turnos. Debe tenerse en cuenta que en un turno de 8 horas se debe hacer una pausa de al menos 30 minutos.

Gerente

- Responsable de la adquisición y almacenamiento de los ingredientes
 - Selección de proveedores
- Responsable de la administración y las finanzas
 - Reclutamiento
 - Formación de los empleados
 - Pago de los empleados
 - Definición y seguimiento de las normas de calidad e higiene
 - Elaborar el plan estratégico económico financiero
 - Elaborar el informe de gestión
- Responsable de Marketing
 - Gama de productos y recetas
 - Fijación de precios
 - Publicidad
 - Campañas de medios sociales

Vendedor

- Fragmentación en porciones de la pulpa de açaí
- Responsable de reponer en el mostrador los ingredientes frescos
- Elaboración del producto listo para la venta
- Apertura y cierre del local
- Limpieza de los locales

Cajero

- Responsable del primer contacto con el cliente
- Explicación del producto
- Recepción del pedido
- Cobro del producto
- Preparación del pedido para el vendedor
- Apertura y cierre del local
- Limpieza de los locales

13 Localización

Como se ha descrito anteriormente, hay un claro vacío de mercado del açaí en el distrito de Neukölln en Berlín, Alemania. El barrio se caracteriza por el aeropuerto de Tempelhof, que fue cerrado en 2008 y que ahora sirve como parque público. En los meses de verano, hasta 70.000 personas visitan el parque todos los días para practicar diversos deportes o hacer picnics (Abendblatt Berlin, 2018).

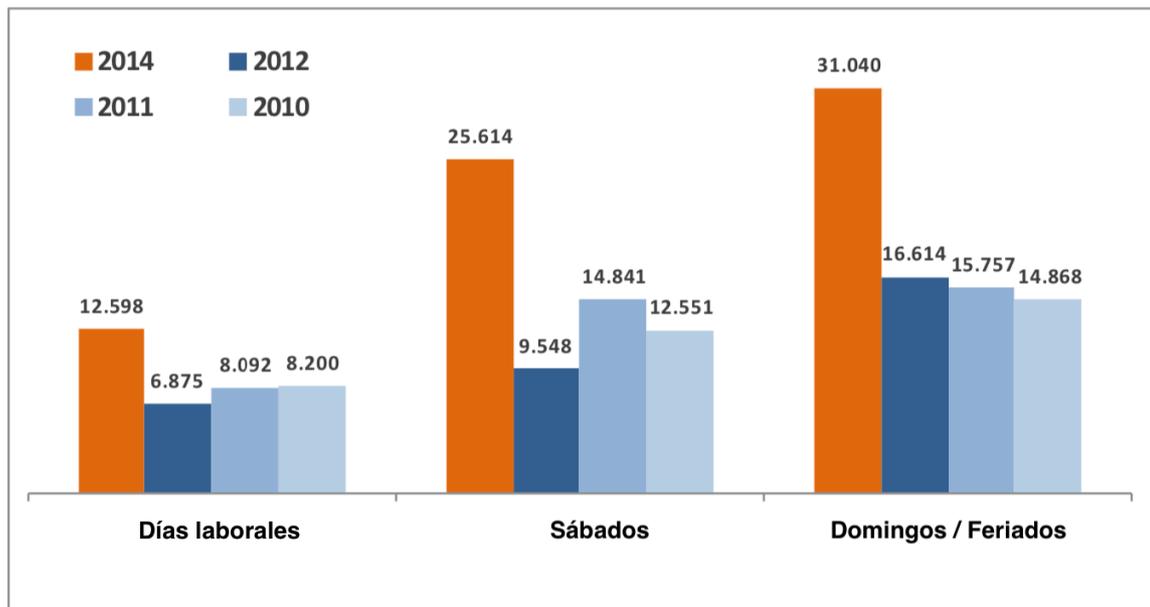
Entre los años 2010-2014, los visitantes del parque Tempelhofer Feld fueron contados sistemáticamente y entrevistados por la Administración del Senado. La encuesta se llevó a cabo durante varios días de mayo (principio del verano) y en días soleados y lluviosos, lo que dio como resultado un valor promedio para un día estival. Como se puede ver en la figura 26, hubo un fuerte incremento en el número de visitantes con el paso del tiempo, especialmente en el último año de la encuesta.

Dado que no hay cifras para 2019, se utilizan las cifras de visitantes de 2014 con un máximo de visitantes de 31.040 personas para el cálculo del plan de negocios. Considerando que en

un día de verano en 2018 se contabilizaron 70.000 personas en el parque (Abendblatt Berlin, 2018), los cálculos efectuados en base a la muestra del 2014, se espera sean superados.

Además del número absoluto de visitantes, la encuesta también incluyó los distritos de donde provenían los visitantes y el acceso que utilizaban al parque. Sólo el 14% procedía del barrio Neukölln y la gran mayoría de los otros distritos (Senatsverwaltung Berlin, 2014, p. 6); por otra parte, alrededor del 46% de los visitantes ingresan al parque por las entradas de Neukölln (2 de las 5 entradas posibles, como se observa en la figura 28), por lo que sólo se tienen en cuenta estas personas en el extrapolación de ventas (Senatsverwaltung Berlin, 2014, p. 2)

Figura 27 Visitantes del parque Tempelhofer Feld 2010-2014



Fuente: Senatsverwaltung Berlin (2014, p. 2), traducido por el autor.

La mayoría de los visitantes llegan al parque a través del sub-barrio de Neukölln, el Schillerkiez, donde hay varios restaurantes, quioscos y heladerías donde los visitantes del parque pueden comer. Hasta ahora, no hay ningún restaurante en Schillerkiez que venda açai para llevar y sólo un café para el desayuno que ofrece boles de açai. Los domingos hay una feria de delicatessen donde se vende jugo de verduras frescas, mientras que los otros días el suministro de jugos para llevar se limita al jugo de naranja recién exprimido. El Schillerkiez es por lo tanto un lugar ideal para adquirir el açai y disfrutarlo en el parque.

Los gastos de alquiler de un restaurante de 50-60 m² en la planta baja son de unos 800-1000 euros al mes.

Figura 28 Localización de Soul Bowl



Fuente: ilustración propia en base de Google Maps

Figura 29 Área de influencia



Fuente: ilustración propia en base de Google Maps

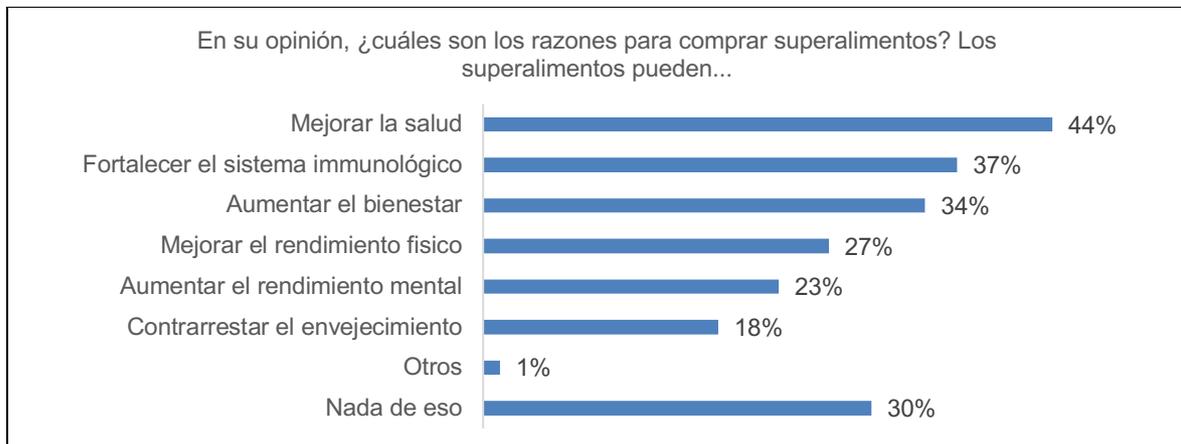
14 Comunicación

14.1 Estrategia de comunicación

Como se puede ver en la Figura 29, además de la promesa de productos veganos, hay otros elementos que deben abordarse activamente en la comunicación con los clientes. Existe un gran deseo entre los consumidores de mejorar su salud, bienestar y sistema inmunológico y por lo tanto consumen superalimentos y productos veganos.

La estrategia de comunicación debe enfatizar esta interacción del sabor y "yo hago algo por mi cuerpo". Al mismo tiempo, la supuesta contradicción entre el sabor y la salud debe resolverse en la comunicación con los clientes. **El açái es saludable y rico al mismo tiempo.**

Figura 30 Encuesta sobre las razones para comprar superalimentos en Alemania 2017



Fuente: Statista (2017), 1.035 encuestados entre 23.06 y 27.06.2017, traducido por el autor

Marketing con causa

Toda vez que las cuestiones climáticas y la protección de las especies han llegado al centro de la sociedad y se pide a cada uno que haga su parte, *Soul Bowl* pretende ayudar y ofrecer a sus clientes transparencia total sobre sus proveedores y contribuir positivamente al medio ambiente. Con el apoyo de la región amazónica a través de la adquisición exclusiva de materias primas de plantaciones certificadas, *Soul Bowl* garantiza una gestión sostenible. Al mismo tiempo, ofrece a sus clientes la oportunidad de disfrutar con la conciencia tranquila de hacer algo bueno. A través de la organización sin ánimo de lucro "Rainforest Foundation" (2019), por ejemplo, se pueden donar 5 € para la compra de una hectárea o 4000 m² de selva, lo que equivale a menos de un centavo el m². A través de *Soul Bowl*, por cada bol de açái vendido, se donará a "Rainforest Foundation" un m² de selva.

La información a los clientes se brindará a través de paneles informativos con códigos QR. Si los clientes las fotografían, se envían a la página web sobre la responsabilidad social corporativa de *Soul Bowl*. Los canales de redes sociales como Instagram y Twitter se utilizarán para compartir regularmente información sobre los proyectos apoyados. De esta manera, la empresa mantiene su presencia y logra una mayor atención de los clientes.

Redes Sociales

Además de las fotos de los proyectos con “Rainforest Foundation”, se utilizarán las redes sociales para dar a los seguidores consejos sobre nutrición saludable. Imágenes y textos cortos informarán a los seguidores sobre los beneficios para la salud de los productos de *Soul Bowl*. Especialmente los jugos pueden ser anunciados conforme las frutas de estación y, en épocas invernales, se recomendará el consumo de aquellos ingredientes que sumados a los boles de açai, ayuden a fortalecer el sistema inmunológico para evitar cuadros gripales.

Degustación

La mayoría de los futuros clientes pueden imaginar el sabor de los jugos, ya que todos los ingredientes son conocidos, pero el açai no se conoce bien todavía, como han mostrado las encuestas. Al mismo tiempo, es un producto que convence por su sabor. Por esta razón, las pequeñas porciones de degustación están destinadas a despertar el interés de los clientes. Según el modelo de AIDA, las tres primeras etapas de *Atención*, *Interés* y *Deseo* pueden ser completadas en muy poco tiempo. Si se cumplen las expectativas del buen gusto del producto, en el mejor de los casos el *deseo* puede convertirse en *acción* y por lo tanto en una compra espontánea o posterior.

Especialmente durante los primeros días después de la apertura, se distribuirán pequeños cuencos de degustación a los transeúntes y se les explicará brevemente el producto. Esto atraerá automáticamente a la gente delante de la tienda y despertará el interés de otros transeúntes.

Estudios de Yoga

En los alrededores de *Soul Bowl* en barrio de Neukölln se ubican numerosos estudios de fitness y yoga, donde la edad promedio de la gente que asiste oscila entre los 18 y los 55 años de edad; este público representa el grupo relevante al que la empresa apunta. Ello así, puesto que por un lado, el açái es un excelente suplemento natural para deportistas por su alto contenido en proteínas, y por el otro, la mayoría de la gente utiliza gimnasios que están cerca de su casa o de su trabajo, de modo que mediante su fidelización se pueden ganar nuevos clientes habituales. En cooperación con los estudios, se distribuirán pequeños boles de açái al fin de las clases junto a volantes con la ubicación y la misión de *Soul Bowl*.

15 Plan de contingencias

Con el fin de limitar el riesgo de una pérdida del capital invertido, se elabora un plan de contingencia. Si, en contra de lo esperado y del análisis, no hay suficiente demanda, se utilizarán campañas de marketing como las degustaciones para llegar a nuevos clientes.

Soul Bowl puede ser fundado con relativamente poca inversión de capital y los locales alquilados pueden ser subalquilados con poca anticipación. El personal puede ser despedido al final del mes por razones económicas. Por lo tanto, el riesgo se limita tanto a las mercancías almacenadas como a las máquinas. Los productos pueden venderse, donarse o distribuirse como parte de un foodtruck⁵ en un festival, como negocio nuevo. Las máquinas se pueden vender usadas.

16 Negocios complementarios y/o sustitutos

En Berlín, los foodtrucks sólo pueden ser operados en lugares privados o especialmente designados, como los mercados semanales. Por esta razón, un restaurante fijo es más adecuado para la ciudad. Pero el modelo de negocio se puede ampliar muy bien con un foodtruck operando en festivales de música o comida. Además de las ventas, también se puede aumentar la popularidad de la empresa y atraer a nuevos clientes.

⁵ La palabra inglesa “Foodtruck” describe un camión de comida en donde se prepara la comida y se vende de ahí mismo.

17 Extrapolación de ventas

Para la determinación de los clientes potenciales, el autor se basa en la distribución uniforme de la población en cuanto a edad y hábitos alimenticios conforme a estadísticas nacionales. Sin perjuicio de ello, los datos proporcionados no representan con exactitud a los clientes potenciales del plan de negocios, ya que la población de Kreuzberg y Neukölln tiende a ser más joven y más vegana que la del resto del país, pero nos brinda información relevante para la toma de decisiones. Al mismo tiempo, este grupo sólo representa el núcleo absoluto de clientes potenciales con una probabilidad de compra muy alta, pero además hay clientes que están simplemente interesados en nuevos productos.

El modelo de negocio está sujeto a fluctuaciones estacionales. Por esta razón, los cálculos del modelo se realizan para los días de verano y luego se les distribuye a lo largo del año. Esto da como resultado un promedio anual que tiene en cuenta los cambios estacionales.

17.1 Modelo de AIDA

Para estimar el número de clientes y ventas potenciales se utiliza el Modelo AIDA que describe una secuencia de pasos entre la primera percepción del producto por parte del cliente y la compra. Se ha utilizado en publicidad y marketing durante más de cien años y se ha ido ampliando constantemente a lo largo de los años para cubrir, en particular, el proceso posterior a la compra. El modelo se puede utilizar en la planificación de medidas publicitarias y de comunicación, así como para su optimización basado en valores medidos (Talaya, 2007, p. 634).

El modelo describe cuatro pasos por los que pasa un cliente hasta que compra el producto:

1. Atención

La atención del cliente por el producto es despertada, por ejemplo, por carteles, volantes u otros clientes que hacen cola.

2. Interés

El cliente entiende el producto y está interesado en él porque tiene un beneficio especial para él.

3. Deseo

El deseo por el producto se despierta y el cliente quiere comprarlo.

4. Acción

El cliente compra el producto.

17.2 Extrapolación de ventas por día a residentes

Tabla 3 Mercado de residentes

	porcentaje	población
Población de Alemania (1)		82.500.000
Vegetarianos (2)	1,6%	8.000.000
Veganos (2)	9,7%	1.300.000
Población de Neukölln por km ² (3)		14.229
Área de influencia en km ² (4)		0,8
Población en área de influencia (3)		11.383
Entre 18 y 55 (3)	65%	7.370
Veganos (2)	1,6%	116
Vegetarianos (2)	9,7%	715
Resto	88,7%	6.539

Fuentes: tabla propia en base de **(1)** Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019) **(2)** Skopos Group (2016), **(3)** Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2017, p. 7), **(4)** Área= 3,14 x 0,5km²

Atención: Sobre la base de la encuesta se asume que los veganos y los vegetarianos son más propensos a advertir el negocio que los otros.

Interés: En base a la encuesta se utiliza el nivel de conocimiento del producto en el grupo respectivo, para el resto del grupo se utilizan cifras del servicio de estadísticas Statista (2017), que realizó una encuesta entre 1.035 personas y un 9% dijeron que compran açaí regularmente.

Deseo: Se usa la proporción de encuestados que indicaron que habían probado el producto y lo encontraron sabroso.

Acción: En base a la encuesta se consideran aquellas personas que consumen el producto al menos una vez por semana. Se puede esperar que estas personas estén muy dispuestas a comprar en *Soul Bowl*.

Tabla 4 Extrapolación de ventas por día en verano a residentes

	porcentaje población		Embudo de conversión (AIDA)				Compras por día (de acción)		
			Atención	Interés	Deseo	Acción (compra)	Una compra / semana	Una compra / mes	Una compra / trimestre
Bol pequeño									
Veganos	1,6%	116	70%	67%	88%	75%	75%	25%	0%
Vegetarianos	9,7%	715	60%	88%	43%	71%	71%	17%	12%
Resto	88,7%	6.539	50%	9%	53%	52%	52%	40%	8%
Veganos			81	54	47	36	3,8	0,3	0,0
Vegetarianos			429	375	161	114	11,5	0,6	0,2
Resto			3.270	294	156	81	5,9	1,1	0,1
Total							21	2	0
Ventas por día en verano (bol pequeño)									23
Bol grande (200 y 300 g)									
Veganos	1,6%	116	70%	67%	88%	82%	82%	18%	0%
Vegetarianos	9,7%	715	60%	88%	43%	47%	47%	37%	16%
Resto	88,7%	6.539	50%	9%	53%	24%	24%	60%	16%
Veganos			81	54	47	39	4,5	0,2	0,0
Vegetarianos			429	375	161	76	5,1	0,9	0,1
Resto			3.270	294	156	37	1,3	0,7	0,1
Total							11	2	0
Ventas por día en verano (bol grande)									13
Jugo									
personas entre 18 y 55 años		7.370	30%	74,2%	73,9%	29%	29%	26%	45%
			2.211	1.640	1.213	352	14,6	3,0	1,7
Ventas de jugo por día									19

Fuente: elaboración propia en base de capítulo 17.2

Tabla 5 Extrapolación de ventas por día en verano a visitantes del parque

	Porcentaje	Personas	Embudo de conversión (AIDA)			
			Atención	Interés	Deseo	Acción (compra)
Visitantes por día en verano (véase cap. 13)		17.091				
De otras zonas y barrios (no del área de influencia)	86%	14.699				
entradas por el barrio Neukölln	46%	6.761				
Personas entre 18 y 55 años	65%	4.378				
Bol pequeño						
Veganos	1,6%	69	25%	67%	88%	75%
Vegetarianos	9,7%	425	25%	88%	43%	71%
Resto	88,7%	3.884	10%	9%	53%	52%
Veganos			17	11	10	8
Vegetarianos			106	93	40	28
Resto			388	35	19	10
Ventas por día en verano (bol pequeño)						45
Bol grande (200 y 300g)						
Veganos	1,6%	69	25%	67%	88%	82%
Vegetarianos	9,7%	425	25%	88%	43%	47%
Resto	88,7%	3.884	10%	9%	53%	24%
Veganos			17	11	10	8
Vegetarianos			106	93	40	19
Resto			388	35	19	4
Ventas por día en verano (bol grande)						32
Jugo						
Personas entre 18 y 55 años	65%	4.378	10%	74%	74%	29%
Ventas de jugo por día			438	325	240	70

Fuente: elaboración propia en base capítulo 13

17.3 Cambios temporales de ventas

Para tener en cuenta la variación estacional del volumen de negocios, el volumen de negocios calculado previamente para los días de verano se reduce estacionalmente en base de estimaciones.

Tabla 6 Cambio de ventas temporales (unidades)

<i>Todos valores en unidades</i>		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Al año
Açaí	Visitantes del parque en % de verano	5%	5%	10%	30%	100%	100%	100%	100%	30%	5%	5%	5%	
	Ventas por día a visitantes (bol pequeño)	2	2	5	14	45	45	45	45	14	2	2	2	
	Ventas por día a visitantes (bol grande)	2	2	3	9	32	32	32	32	9	2	2	2	
	Ventas a residentes en % de verano	40%	60%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	80%	70%	60%	40%	
	Ventas por día a residentes (bol pequeño)	9	14	16	19	23	23	23	23	19	16	14	9	
	Ventas por día a residentes (bol grande)	5	8	9	10	13	13	13	13	10	9	8	5	
	total ventas de boles pequeños por mes	361	676	932	1.197	2.535	2.453	2.535	2.535	1.283	862	724	522	16.616
	total ventas de boles grandes por mes	210	263	380	557	1.381	1.337	1.381	1.381	596	332	282	210	8.311
Jugos	Visitantes del parque en % de verano	5%	5%	10%	30%	100%	100%	100%	100%	30%	5%	5%	5%	
	Ventas por día a visitantes	3	3	7	21	70	70	70	70	21	3	3	3	
	Ventas a residentes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Ventas a residentes	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
	total ventas de jugo	706	638	814	1.126	2.759	2.670	2.759	2.759	1.206	706	683	706	17.530

Fuente: tabla propia en base de estimaciones

18 Evaluación económica-financiera

Para evaluar el proyecto económica y financieramente, primero se calculan los gastos de la empresa, la inversión inicial y los costos de los productos. Después se incluyen las ventas estimadas y los costos calculados en el cuadro de resultados y flujo de fondos. El objetivo es calcular el valor actual neto de la inversión y evaluarlo en términos de rentabilidad y riesgo (Ruiz & Julio, 2011, pp. 139-162).

18.1 Cálculo de los costos

Tabla 7 Sueldos y cargas sociales

Sueldos y cargas sociales por una persona de 8 horas

		mensual	anual
Sueldo bruto	10 EUR / hora	1.700,00 €	20.400,00 €
Aportes de jubilación		158,10 €	1.897,20 €
Seguro de desempleo		21,25 €	255,00 €
Seguro de dependencia		25,93 €	311,16 €
Seguro de enfermedad		133,45 €	1.601,40 €
Contingentes		59,94 €	719,28 €
		2.098,67 €	25.184,04 €
3 empleadoras		6.296 €	75.552 €

Fuente: Nettolohn.de (2019)

Tabla 8 Gastos de administración y ventas

Gastos de administración y ventas

	mensual	anual
Alquiler local 60m2	1.000 €	12.000 €
Electricidad y luz	88 €	1.050 €
Calefacción	50 €	600 €
Pagina web	25 €	300 €
Internet	22 €	264 €

Fuente: Immobilienscout24.de (2019)

Tabla 9 Inversión en bienes de uso

Precios netos y en euros	Cantidad	Precio	Precio	Plazo de amortización	Amortizaciones anuales													
		unitario	total		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Sistema de caja registradora	1	713	713	6	119	119	119	119	119	119								
Renovación del local (pintura, decoración, etc.)	1	4.202	4.202	6	700	700	700	700	700	700								
Lavavajillas	1	1.290	1.290	8	161	161	161	161	161	161	161	161	161					
Lavavajillas por licuadora	1	120	120	8	15	15	15	15	15	15	15	15	15					
Licuadora	2	990	1.980	8	248	248	248	248	248	248	248	248	248					
Freezer zona de venta 247l	1	629	629	8	79	79	79	79	79	79	79	79	79					
Freezer almacén 730l	1	619	619	8	77	77	77	77	77	77	77	77	77					
Módulo de limpieza	1	519	519	8	65	65	65	65	65	65	65	65	65					
Lámparas	4	168	672	8	84	84	84	84	84	84	84	84	84					
Envases para cubiertas	12	8	101	8	13	13	13	13	13	13	13	13	13					
Pizarrón (100 x 60) para la vereda	1	32	32	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
Pizarrón (200 x 90) para el menú	1	24	24	8	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
Cajas de vino (decoración)	9	7	61	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8					
Lienzo fotográfico con fotos de los productos (70x70cm)	5	61	303	8	38	38	38	38	38	38	38	38	38					
Equipo de música	1	126	126	8	16	16	16	16	16	16	16	16	16					
Estantería para cuencos	1	84	84	8	11	11	11	11	11	11	11	11	11					
Balanza	1	18	18	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
Mesa con 4 sillas	4	840	3.361	10	336	336	336	336	336	336	336	45	45	45	45			
Mostrador refrigerado	1	1.789	1.789	10	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
Total			16.641		2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	1.046	1.046	224	224			

Fuente: plazo de amortización del ministro de finanzas ((Bundesministerium der Finanzen, 2000), precios en el Anexo 4

18.2 Cálculo de boles de açai

Tabla 10 Cálculo por boles de açai

Precios netos y en euros

	Costo	Canti- dad en gramo	Costo por gramo	Cantidad en gramo por un bol de açai			Costos por un bol de açai			
				Grande	Medio	Pequeño	Grande	Medio	Pequeño	
Pulpa de açai congelado	3,14	1000	0,0031	300	200	100		0,63	0,31	
Granola	3,18	750	0,0042	50	35	30	0,21	0,15	0,13	
Arándano	0,63	100	0,0063	30	20	14	0,19	0,13	0,09	
Frambuesa	0,63	100	0,0063	50	35	25	0,32	0,22	0,16	
Frutilla	0,63	100	0,0063	50	35	25	0,32	0,22	0,16	
Piña	2,26	300	0,0075	40	30	20	0,30	0,23	0,15	
Muesli	1,67	750	0,0022	50	35	25	0,11	0,08	0,06	
Leche condensada	1,39	490	0,0028	50	35	25	0,14	0,10	0,07	
Leche de soja	0,83	1000	0,0008	50	35	25	0,04	0,03	0,02	
Plátano	1,59	1000	0,0016	50	35	25	0,08	0,06	0,04	
Costo promedio								0,19	0,13	0,10
Costo promedio por 4 cubiertas								0,76	0,53	0,39

Fuente: véase Anexo 4

Precios netos y en euros

	Grande		Pequeño
	300g	200g	100g
Cuenco	0,12	0,096	0,10
Cuchara	0,05	0,05	0,05
Pulpa de açai	0,94	0,63	0,31
4 cubiertas (precio promedio)	0,76	0,53	0,39
Costos	1,87	1,31	0,85

Fuente: véase Anexo 4

18.3 Cálculo de jugos

Para calcular el precio de los jugos, primero se determinan los precios de compra de los ingredientes individuales. A continuación, se determinan los costes de los jugos de forma individual y el costo promedio de un jugo para el cuadro de resultados anuales y el flujo de fondos.

Tabla 11 Cálculos por jugos

Ingrediente	Costo	cantidad	unidad medida	Costo unitario
Limón	0,16	1	unidades	0,1597
Jengibre	4,96	1000	g	0,0050
Kale	1,68	30	unidades	0,0560
Limas	0,16	1	unidades	0,1597
Manzana	1,67	10	unidades	0,1672
Pepinos	0,38	1	unidades	0,3782
Menta	0,84	30	unidades	0,0280
Agua de coco	0,83	1000	g	0,0008
Miel	4,12	500	g	0,0082
Cúrcuma	2,01	50	g	0,0402
Pimienta molida	1,59	50	g	0,0318
Zanahoria	1,34	1000	g	0,0013
Remolacha	2,10	1000	g	0,0021

Jugo 1 - Elevador Inmunológico / Wellness Shot

	Cantidad	Unidad medida	Costos
Vaso	1	unidades	0,05
Sorbete	1	unidades	0,07
Limón	0,5	unidades	0,08
Jengibre	50	g	0,25
Costos totales			0,45

Jugo 2 - Cura para resfriados

	Cantidad	Unidad medida	Costos
Vaso	1	unidades	0,05
Sorbete	1	unidades	0,07
Kale	3	ramas	0,17
Lima	2	unidades	0,32
Manzana	2	unidades	0,33
Pepino	0,5	unidades	0,19
Menta	5	ramas	0,14
Costos totales			1,27

Jugo 3- Cura para la resaca

	Cantidad	Unidad medida	Costos
Vaso	1	unidades	0,05
Sorbete	1	unidades	0,07
agua de coco	100	ml	0,08
Cúrcuma	3	g	0,12
Jengibre	50	g	0,25
Limón	1	unidades	0,16
Miel	10	g	0,08
pimienta molida	1	g	0,03
Costos totales			0,85

Jugo 4- Cura vitamínica			
	Cantidad	Unidad medida	Costos
Vaso	1	unidades	0,05
Sorbete	1	unidades	0,07
remolacha	100	g	0,21
manzana	1	unidades	0,17
zanahoria	100	g	0,13
Limón	0,5	unidades	0,10
Costos totales			0,73
Costo promedio por jugo			0,83

Fuente: véase Anexo 4

Tabla 12 Margen de recuperero

	Açaí			Total açaí	Jugo
	Bowl grande Bowl de 300g	Bowl de 200g	Bowl pequeño Bowl de 100g		
Proporción del tamaño	50%	50%	100%		100%
Ventas por año	4.155	4.155	16.616	24.927	17.530
Proporción de venta de açaí	17%	17%	67%	100%	
Precio unitario	8,00 €	6,00 €	4,50 €	5,33 €	4,00 €
Costos variables unitarios	2,02 €	1,41 €	0,92 €	1,19 €	0,96 €
Margen de recuperero	5,98 €	4,59 €	3,58 €	4,15 €	3,04 €
Volumen de ventas	33.243 €	24.932 €	74.772 €	132.947 €	70.119 €
Costos variables totales	8.381 €	5.878 €	15.342 €	29.601 €	16.749 €
Margen de recuperero	24.862 €	19.054 €	59.430 €	103.347 €	53.370 €

Fuente: tabla propia en base de Ruiz & Julio (2011, p. 143)

18.4 Cuadro de resultados anuales y flujo de fondos

Para el cuadro de resultados y flujo de fondos se estima un aumento de ventas y costos del 2% anual que representa la inflación y un aumento de ventas del 1% anual.

Tabla 13 Cuadro de resultados anuales*Precios netos y en euros*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas										
Boles de Açaí	122.997	126.687	130.487	134.402	138.434	142.587	146.865	151.271	155.809	160.483
Jugos	64.871	66.817	68.821	70.886	73.012	75.203	77.459	79.783	82.176	84.641
Total venta	187.867	193.503	199.309	205.288	211.446	217.790	224.324	231.053	237.985	245.124
Costos variables										
Boles de Açaí	-27.361	-28.182	-29.027	-29.898	-30.795	-31.719	-32.670	-33.650	-34.660	-35.700
Jugos	-14.488	-14.923	-15.371	-15.832	-16.307	-16.796	-17.300	-17.819	-18.353	-18.904
Total costos variables	-41.849	-43.105	-44.398	-45.730	-47.102	-48.515	-49.970	-51.469	-53.013	-54.604
Costos fijos										
Gastos de administración y ventas	-14.214	-14.498	-14.788	-15.084	-15.386	-15.693	-16.007	-16.327	-16.654	-16.987
Sueldos y cargas sociales	-75.552	-77.063	-78.604	-80.177	-81.780	-83.416	-85.084	-86.786	-88.521	-90.292
Publicidad y Marketing	-3.000	-3.060	-3.121	-3.184	-3.247	-3.312	-3.378	-3.446	-3.515	-3.585
Amortizaciones	-2.156	-2.156	-2.156	-2.156	-2.156	-2.156	-1.046	-1.046	-224	-224
Intereses del préstamo	-1.035	-1.035	-1.035	-1.035	-1.035					
Amortización del préstamo	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000					
Total costos fijos	-105.957	-107.813	-109.705	-111.635	-113.604	-104.577	-105.516	-107.605	-108.915	-111.088
Total gastos	-147.806	-150.917	-154.103	-157.365	-160.706	-153.092	-155.486	-159.075	-161.928	-165.692
Resultados antes de la deducción de impuestos	40.061	42.586	45.206	47.923	50.741	64.698	68.837	71.979	76.057	79.432
Impuestos sobre los ganancias	-9.054	-9.625	-10.217	-10.831	-11.468	-14.622	-15.558	-16.268	-17.189	-17.952
Impuestos comerciales	-2.233	-2.595	-2.971	-3.361	-3.766	-5.768	-6.362	-6.813	-7.398	-7.883
Resultado final	28.774	32.961	34.989	37.092	39.273	50.076	53.280	55.711	58.868	61.480
Amortizaciones	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	1.046	1.046	224	224
Ingresos netos	30.930	35.118	37.145	39.248	41.429	52.232	54.326	56.757	59.092	61.704

Fuente: tabla propia en base de Ruiz & Julio (2011, pp. 145-146)

Tabla 14 Flujo de fondos

<i>Precios netos y en euros</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo inicial	50.000	30.197	61.127	93.649	127.823	163.710	201.374	241.989	289.953	339.897	405.545
Ventas		187.867	193.503	199.309	205.288	211.446	217.790	224.324	231.053	237.985	245.124
Rec. cartera del mes anterior											
Total ingresos		218.065	254.631	292.958	333.111	375.157	419.164	466.313	521.006	577.882	650.669
Inversión en bienes de uso	-19.803						-5.848			13.955	0
Inversión en materia prima		-41.849	-43.105	-44.398	-45.730	-47.102	-48.515	-49.970	-51.469	-53.013	-54.604
Sueldos y cargas sociales		-75.552	-77.063	-78.604	-80.177	-81.780	-83.416	-85.084	-86.786	-88.521	-90.292
Gastos de administración y ventas		-14.214	-14.498	-14.788	-15.084	-15.386	-15.693	-16.007	-16.327	-16.654	-16.987
Publicidad y Marketing		-3.000	-3.060	-3.121	-3.184	-3.247	-3.312	-3.378	-3.446	-3.515	-3.585
Intereses del préstamo		-1.035	-1.035	-1.035	-1.035	-1.035					
Amortización del préstamo		-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000					
Impuestos		-11.287	-12.220	-13.188	-14.192	-15.233	-20.391	-21.920	-23.081	-24.588	-25.835
Total egresos		-156.937	-160.981	-165.135	-169.401	-173.783	-177.174	-176.360	-181.109	-172.337	-191.303
Saldo flujo de efectivo	30.197	61.127	93.649	127.823	163.710	201.374	241.989	289.953	339.897	405.545	459.367
Saldo neto	-19.803	30.930	32.522	34.174	35.887	37.664	40.615	47.964	49.944	65.648	53.822
Valor actual	-19.803	29.740	30.069	30.380	30.676	30.957	32.099	36.448	36.494	46.124	36.360

Fuente: tabla propia en base de Ruiz & Julio (2011, p. 148)

18.5 Evaluación del valor actual neto

Los rendimientos de los bonos de diez años del Estado alemán son actualmente negativos, del -0,41% (Deutsche Finanzagentur, 2019). El objetivo de inflación del Banco Central Europeo se sitúa ligeramente por debajo del 2% y el tipo de interés del préstamo es del 2,07% (véase capítulo 11). Por lo tanto, la inversión debe generar al menos el tipo de interés del préstamo del 2,07%. Al estimar los flujos de caja futuros, se tiene en cuenta una prima de riesgo y se elige un tipo de interés del 4% para el cálculo del valor actual neto.

Con una tasa de interés de 4% se calcula un valor actual neto de todos los flujos de fondos de 319.544 euros. La tasa interna de interés indica la tasa de interés con un valor actual neto de 0 euro. También indica aproximadamente el rendimiento anual de la inversión (Ruiz & Julio, 2011, p. 155). En este caso es de 161% y por lo tanto mucho más alto que el costo de capital con 2,07%.

Tabla 15 Tasa de interés interna

Tasa de interés	4 %
Valor actual neto	319.544 €
Tasa de interés interna (TIR)	161 %

Fuente: tabla propia en base de Ruiz & Julio (2011, p. 155)

18.6 Punto de equilibrio

Para evaluar el riesgo del proyecto se simulan desviaciones de las pautas más importantes y se calcula el punto de equilibrio (Ruiz & Julio, 2011, p. 161). Con la aplicación del análisis de regresión se puede determinar cuál valor llevaría a un valor actual neto de 0 del proyecto: Si las ventas fueran un 29% más bajas de lo previsto, el VAN sería 0 y el proyecto no sería financieramente viable contra una inversión segura como los bonos del Estado. Lo mismo pasaría si los sueldos fueran un 71% más costosos o los costos de materia prima un 131%. El plan de negocios se calculó de forma muy conservadora, de modo que no se espera que las ventas o los costes se desvíen tanto del plan. Como resultado, el riesgo se evalúa como relativamente bajo.

Tabla 16 Punto de equilibrio

	Plan	Punto de equilibrio (VAN = 0)	Desviación
Ventas	187.867 €	132.837 €	-29%
Sueldos y cargas sociales	-75.552 €	-129.537 €	71%
Materia Prima	-41.849 €	-96.879 €	131%

Fuente: tabla propia en base de Ruiz & Julio (2011, p. 161)

19 Conclusiones

Este plan de negocio mostró cómo la creciente demanda de alimentos saludables en Berlín puede ser satisfecha con un modelo de negocio sostenible y exitoso.

El primer paso fue identificar la brecha básica en el mercado de productos ricos, saludables y baratos. En particular, las alternativas veganas y sanas al helado apenas están presentes hasta ahora en Berlín.

En base a esto, los boles de açai fueron analizados como una posible solución para resolver el problema de quienes buscan una alternativa vegana, saludable y rica al helado y yogur congelado.

También se comercializarán jugos frescos a base de frutas y verduras con ingredientes que promuevan la salud. Esto representará un producto complementario ideal, ya que atrae a un segmento de compradores más amplio por su mayor notoriedad.

Las encuestas realizadas a 64 personas seleccionadas al azar revelaron la frecuencia esperada del consumo de boles de açai y jugos, y la disposición a pagar por dichos productos: un máximo de 9 euros que se encuentra claramente por debajo del precio ofrecido por los competidores actuales, de aproximadamente 12 euros por açai Bowl. En las discusiones de los grupos focales con los consumidores del açai se hizo evidente que consumirían boles de açai con mucha más frecuencia si el precio fuera más bajo y el formato de presentación más pequeño.

Se eligió el sur de Berlín para abrir la tienda, ya que prácticamente no hay competencia directa y el parque adyacente *Tempelhofer Feld* atrae una media de 70.000 visitantes y clientes diarios potenciales en verano.

En *Soul Bowl*, se ofrecerán los boles de açai a precios más bajos que los que ofrece la competencia. Por un lado porque los costes fijos para el alquiler de la tienda serán considerablemente más bajos que los de los actuales restaurantes o establecimientos para desayunar, y por otro lado porque el volumen de ventas será mayor sin la limitación de las mesas tradicionales.

Basado en las experiencias de las conversaciones con los consumidores, los boles de açai y los jugos frescos se comercializarán en diferentes tamaños. Los envases serán

completamente libres de plástico y a un precio entre 4,5 y 8 euros; es decir, un 35% por debajo de la competencia en otros barrios. A través de los convenios con los estudios de yoga y las degustaciones en la calle, se buscará aumentar la notoriedad y las ventas. Más tarde, el modelo de negocio se extenderá mediante más locales y un Foodtruck para festivales de música.

El plan financiero ya muestra un flujo de caja positivo en el primer año y el capital de trabajo tiene un tipo de interés interno del 161%. El modelo de negocio presentado es, por tanto, una inversión atractiva.

20 Bibliografía

- Abendblatt Berlin. (2018, octubre 7). Ärger über Müllecken auf dem Tempelhofer Feld. Recuperado de <http://www.abendblatt-berlin.de/2018/10/07/aerger-ueber-muellecken-auf-dem-tempelhofer-feld/>
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg. (2017). *Statistischer Bericht - Einwohnerinnen und Einwohner im Land Berlin am 31. Dezember 2016*.
- Barstuff.de. (2019). Enjuagadora. Recuperado de https://www.barstuff.de/delfin-glaserspularapparat-freistehendenachspul.html?gclid=Cj0KCQjw2v7mBRC1ARIsAAiw349WhR91_Q5vYazEjYNn2WJj4foHX6kVILhRuTLGM215zliA7vmbDOMaAvvwEALw_wcB
- Berlin.de. (2019). FAQ Gewerbesteuer - Berlin.de. Recuperado 22 de junio de 2019, de <https://www.berlin.de/sen/finanzen/steuern/informationen-fuer-steuerzahler-/faq-steuern/artikel.9362.php>
- Bioeinweggeschirr.de. (2019a). Löffel ummantelt aus Birkenholz 16 cm lang - Online Shop. Recuperado 10 de abril de 2019, de https://www.bioeinweggeschirr.de/holzloeffel-ummantelt-165_3
- Bioeinweggeschirr.de. (2019b). PLA Bio Deli Becher rund 360 ml - Online Shop. Recuperado 10 de abril de 2019, de <https://www.bioeinweggeschirr.de/PLA-Bio-Deli-Becher-rund-360-ml>
- Bundesministerium der Finanzen. (2000). Bundesfinanzministerium - AfA-Tabelle für die allgemein verwendbaren Anlagegüter (AfA-Tabelle "AV"). Recuperado 8 de junio de 2019, de https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuer_n/Weitere_Steuerthemen/Betriebspruefung/AfA-Tabellen/Ergaenzende-AfA-Tabellen/AfA-Tabelle_AV.html;jsessionid=D9C0911D960154CA0477BDB0687730CF
- Bundesministerium der Finanzen. (2019). Einkommensteuerberechnung.
- Cámara de Comercio e Industria (IHK) Berlin. (2017). *Gewerbeanzeige*.

- Camara de Comercio y Industria (IHK-Berlin). (2019). *Wirtschaftsentwicklung und -struktur*. Recuperado de https://www.ihk-berlin.de/politische-positionen-und-statistiken_channel/ZahlenundFakten/Highcharts_Berliner_Wirtschaft_in_Zahlen/Wirtschaftsentwicklung_und_struktur/2261080#titleInText3
- Cobbers, A. (2007). *Berlin - Die Geschichte*.
- Dess, G., McNamara, G., & Eisner, A. (2018). *Strategic Management*. McGraw-Hill.
- Deutsche Finanzagentur. (2019). *Kurse / Renditen börsennotierter Bundeswertpapiere vom 05.07.19*.
- Deutsche Handwerkszeitung. (2019). Dieser gesetzliche Mindestlohn gilt seit 2019 in Deutschland - dhz.net. Recuperado 6 de abril de 2019, de <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/dieser-gesetzliche-mindestlohn-soll-ab-2019-gelten/150/11266/365822>
- Dunn, M. (2010). Prius Marketing Case Study. Recuperado de https://www.academia.edu/239996/Prius_Marketing_Case_Study
- EHI Retail Institute. (2018). *Anteile von Zahlungsarten im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2017*.
- European Cities Marketing. (2018). *The European cities Marketing. Benchmarking Report 2017-2018*.
- Fassio, A., & Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Eudeba Universidad de Buenos Aires.
- Ferrell, O. ., & Hartline, M. D. (2008). *Marketing Strategy* (4.^a ed.). Mason: Thomson South-Western.
- Flaschenbauer.de. (2019). Drahtbügelglas 530 ml | Drahtbügelgläser | Einmachgläser | Flaschenbauer. Recuperado 10 de abril de 2019, de <https://www.flaschenbauer.de/einmachglaeser/drahtbuegelglaeser/drahtbuegelglas-530-ml>

- Forbes. (2014). How The Fast Casual Segment Is Gaining Market Share In The Restaurant Industry. Recuperado 6 de abril de 2019, de <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/06/23/how-the-fast-casual-segment-is-gaining-market-share-in-the-restaurant-industry/#35e5b458bfe5>
- Forbes Magazine. (2016). Here's The Scoop About Gelato Vs. Ice Cream Vs. Frozen Yogurt. Recuperado 3 de abril de 2019, de <https://www.forbes.com/sites/brucelee/2016/07/16/heres-the-scoop-about-gelato-vs-ice-cream-vs-frozen-yogurt/#40ce72ae2b98>
- Forschungsgruppe g/d/p. (2016). *Trend: Gesundere Ernährung*. Recuperado de https://www.gdp-group.com/uploads/media/Studie_Einkaufsverhalten_und_gesunde_Ernaehrung.pdf
- Gastro Groß. (2019). Mostrador refrigerado. Recuperado de <https://gastro-gross.com/bartscher-kalte-theke-3-1-gn-rundglas.html>
- Grimm Gastrobedarf. (2019). Mezclador.
- Immobilienscout24.de. (2019). Beliebtes, gut laufendes Café im Schiller-Kiez sucht neuen Betreiber. Recuperado 18 de mayo de 2019, de <https://www.immobilienscout24.de/expose/111265718#/>
- iZettle. (2019). iZettle Store Kit - iZettle Zubehör. Recuperado 21 de junio de 2019, de <https://zubehor.izettle.com/store-kits/izettle-store-kit-2.html>
- Jensen, G. S., Wu, X., Patterson, K. M., Barnes, J., Carter, S. G., Scherwitz, L., ... Schauss, A. G. (2008). In Vitro and in Vivo Antioxidant and Anti-inflammatory Capacities of an Antioxidant-Rich Fruit and Berry Juice Blend. Results of a Pilot and Randomized, Double-Blinded, Placebo-Controlled, Crossover Study. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 56(18), 8326-8333. <https://doi.org/10.1021/jf8016157>
- Kaczmarek, J. (2016). *Wie und warum funktioniert das Geschäftsmodell von Foodora? | digital kompakt. Digital Kompakt*. Recuperado de <https://www.digitalkompakt.de/analysen/foodora-geschaeftsmodell-analyse/>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing. Datos*. México: PEARSON EDUCACIÓN. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kreditanstalt für Wiederaufbau. (2019). ERP-Gründerkredit – StartGeld (067). Recuperado 7 de abril de 2019, de [https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gründen-Nachfolgen/Förderprodukte/ERP-Gründerkredit-Startgeld-\(067\)?wt_cc1=gruendung-auf&wt_cc2=unt%7Cerweitern-festigen&wt_mc=2492186110_279045409621&wt_kw=b_2492186110_%2Berp%2Bgrü](https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gründen-Nachfolgen/Förderprodukte/ERP-Gründerkredit-Startgeld-(067)?wt_cc1=gruendung-auf&wt_cc2=unt%7Cerweitern-festigen&wt_mc=2492186110_279045409621&wt_kw=b_2492186110_%2Berp%2Bgrü)
- Kwiecien, S., Magierowski, M., Majka, J., Ptak-Belowska, A., Wojcik, D., Sliwowski, Z., ... Brzozowski, T. (2019). Curcumin: A Potent Protectant against Esophageal and Gastric Disorders. *International Journal of Molecular Sciences*, 20(6), 1477. <https://doi.org/10.3390/ijms20061477>
- Lebensmittelzeitung. (2018, noviembre 16). Ein neues Hoch. Recuperado de <https://www.lebensmittelzeitung.net/>
- McHugh, Rich and Goldwert, L. (2009). Oprah, Dr. Oz Sue Over «Hurtful» Acai Berry Claims - ABC News. Recuperado 3 de abril de 2019, de <https://abcnews.go.com/GMA/story?id=8369105>
- Ministerio Federal de Economía y Energía (BMWi). (2017). *GründerZeiten 11 | Rechtsformen*. Recuperado de www.unternehmensregister.de
- National Center for Complementary and Integrative Health. (2016). Acai | NCCIH. Recuperado 3 de abril de 2019, de <https://nccih.nih.gov/health/acai/atagance.htm>
- Natural Living Ideas. (2017). Lets Do Shots! 10 Health Boosting Power Shots You've Got To Try. Recuperado 7 de abril de 2019, de <https://www.naturallivingideas.com/health-shots/>
- Nettolohn.de. (2019). Gehaltsrechner für Arbeitgeber. Recuperado 4 de agosto de 2019, de <https://www.nettolohn.de/rechner/gehaltsrechner-fuer-arbeitgeber.html>
- Oficina Nacional de Estadísticas Alemania. (2019). *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung (Cuentas Nacionales)*.

- Oficina Nacional de Laburo Alemania. (2018). *Arbeitslosenstatistik Berlin*.
- ORAC-Info-Portal. (2015). ORAC-Wert - Freie Radikale, Gesunde Ernährung, Vitamine, Anti-Aging. Recuperado 3 de abril de 2019, de http://orac-info-portal.de/orac_produkte/orac_vergleichslisten/
- PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO. (2005). *REGLAMENTO (CE) No396/2005 relativo a los límites máximos de residuos de plaguicidas en alimentos y piensos de origen vegetal y animal y que modifica la Directiva 91/414/CEE del Consejo*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: FreePress. <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Porter, M. E. (1999a). *Wettbewerb und Strategie*. Econ. Recuperado de <http://d-nb.info/957459181/04>
- Porter, M. E. (1999b). *Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage* (10.^a ed.). Campus Verlag.
- Porter, M. E. (2008). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (11.^a ed.). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Rainforest Foundation. (2019). Brazil - Save the Rainforest- Rainforest Foundation US. Recuperado 30 de mayo de 2019, de <https://rainforestfoundation.org/brazil/>
- Ruiz, G., & Julio, C. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio* (1.^a ed.). Ediciones de la U.
- Schauss, A. G., Wu, X., Prior, R. L., Ou, B., Patel, D., Huang, D., & Kababick, J. P. (2006). Phytochemical and Nutrient Composition of the Freeze-Dried Amazonian Palm Berry, *Euterpe oleraceae* Mart. (Acai). <https://doi.org/10.1021/jf060976g>
- Senatsverwaltung Berlin. (2014). *Tempelhofer Feld Besuchermonitoring 2014 Ergebnisbericht*. Recuperado de https://gruen-berlin.de/sites/default/files/downloads/besuchermonitoring_2014_zusammenfassung.pdf

- Singletary, K. (2010). Ginger. *Nutrition Today*, 45(4), 171-183.
<https://doi.org/10.1097/NT.0b013e3181ed3543>
- Skopos Group. (2016). 1,3 Millionen Deutsche leben vegan - SKOPOS GROUP.
Recuperado 30 de mayo de 2019, de <https://www.skopos-group.de/news/13-millionen-deutsche-leben-vegan.html>
- Smith, K. (2008). *Restaurants*. The National Underwriter Company. Recuperado de https://books.google.de/books?id=vIHCMEo02GgC&pg=PA13&dq=restaurant+types&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiY_-fnLvAhVhAhV6QKHRjoAY4Q6AEILTAB#v=onepage&q=restaurant+types&f=false
- statista.de. (2017). Kauf von Superfood aufgrund der Wirkung in Deutschland 2017.
Recuperado 29 de junio de 2019, de <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/722141/umfrage/umfrage-zum-regelmaessigen-kauf-von-superfood-in-deutschland/>
- Statista.de. (2017). Ernährungsumstellung von Verbrauchern in Deutschland 2017 | Umfrage. Recuperado 30 de junio de 2019, de <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217801/umfrage/ernaehrungsumstellung-von-verbrauchern/>
- Statista. (2017). Kaufgründe für Superfoods in Deutschland 2017 | Umfrage. Recuperado 30 de mayo de 2019, de <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/722194/umfrage/umfrage-zu-den-kaufgruenden-fuer-superfoods-in-deutschland/>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2019). Statistisches Bundesamt Deutschland - GENESIS-Online. Recuperado de https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/data;sid=673DE4D388A8795659A8DFC952BAF12B.GO_1_1?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=1&levelid=1559389504710&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&ausw
- Talaya, A. E. (2007). *Principios de Marketing* (2.^a ed.). ESIC.
- Techniker Krankenkasse. (2017). *Iss was, Deutschland*. Recuperado de

<https://www.tk.de/resource/blob/2009654/1ce2ed0f051b152327ae3f132c1bcb3a/tk-ernaehrungsstudie-2017-data.pdf>

Texas A&M University - Agricultural Communications. (2008). Brazilian Acai Berry Antioxidants Absorbed By Human Body, Research Shows. Recuperado 3 de abril de 2019, de <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/10/081006112053.htm>

Ulbricht, C., Grimes Serrano, J. M., & Weissner, W. (2012). An Evidence-Based Systematic Review of Acai (*Euterpe oleracea*) by the Natural Standard Research Collaboration. *Article in Journal of Dietary Supplements*.
<https://doi.org/10.3109/19390211.2012.686347>

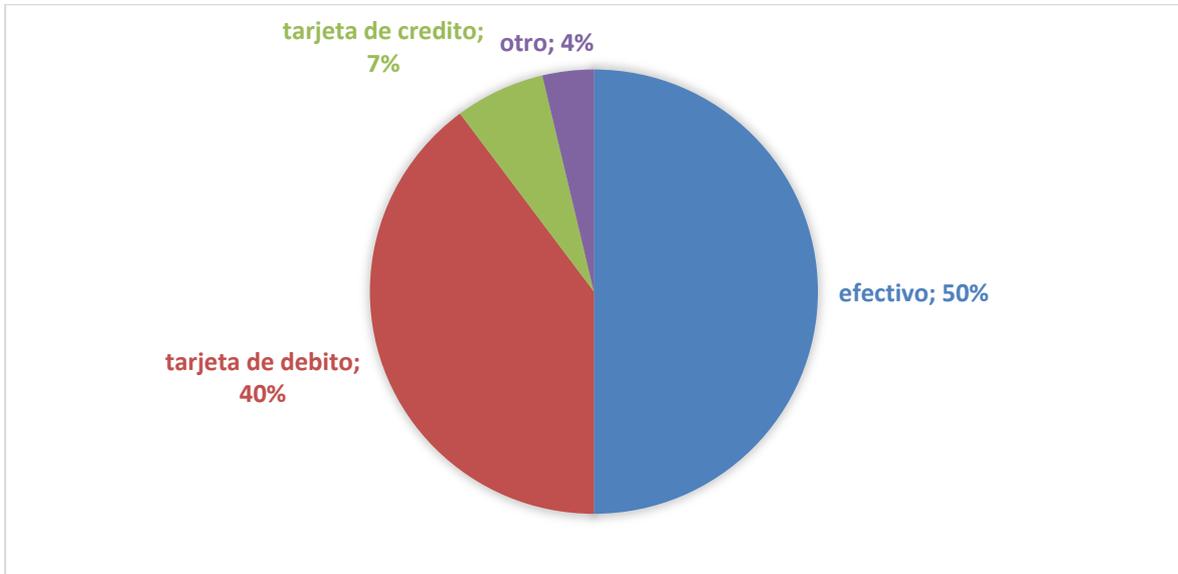
VeBU. (2018). *Vegan-Trend: Daten und Fakten zum Veggie-Boom*.

VEBU. (2017). Nachfrage nach veganen Produkten übersteigt Angebot | VEBU – Vegetarierbund Deutschland e.V. Recuperado 30 de mayo de 2019, de <https://vebu.de/news/umfrageergebnisse-veganes-angebot/>

Webster, M. (2019). Definition of competition. Recuperado de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/competition>

21 Anexo

Anexo 1 Proporción de las ventas por tipo de pago (2017, Alemania)



Fuente: elaboración propia en base de EHI Retail Institute (2018)

Anexo 2 Tasa impositiva

Impuestos sobre las ganancias

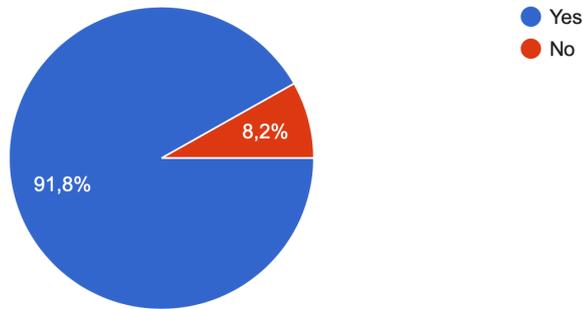
Ingreso	Tasa impositiva
9.000,00 €	0%
10.000,00 €	1%
20.000,00 €	13%
30.000,00 €	19%
40.000,00 €	23%
50.000,00 €	26%
60.000,00 €	29%
70.000,00 €	31%
80.000,00 €	33%
90.000,00 €	34%
100.000,00 €	35%
150.000,00 €	38%

Fuente: traducido por el autor en base de Bundesministerium der Finanzen (2019)

Anexo 3 Resultados de la encuesta

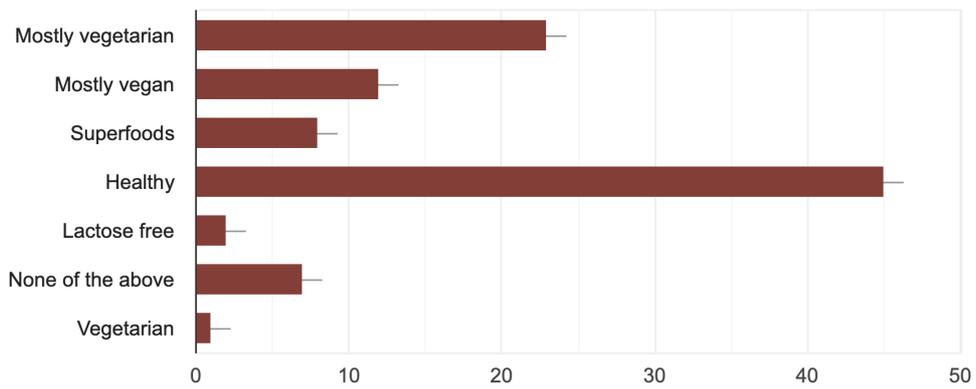
Do you live in Berlin?

61 Antworten



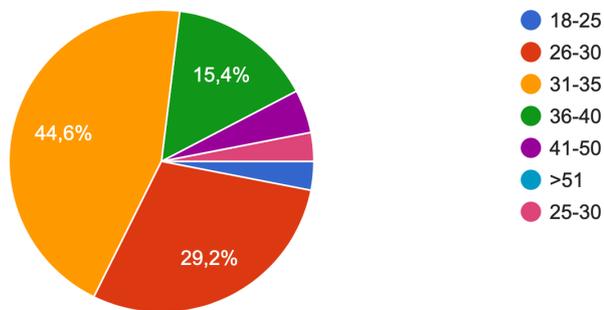
What are your eating preferences?

65 Antworten



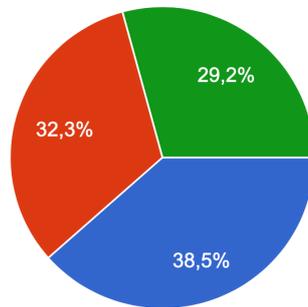
How old are you?

65 Antworten



Have you heard of the Açai fruit?

65 Antworten



- Yes, yummy!
- Yes, but never tried it.
- Yes, but not my taste.
- No, never heard of it.

+

Quick overview of Açai

Beschreibung (optional)

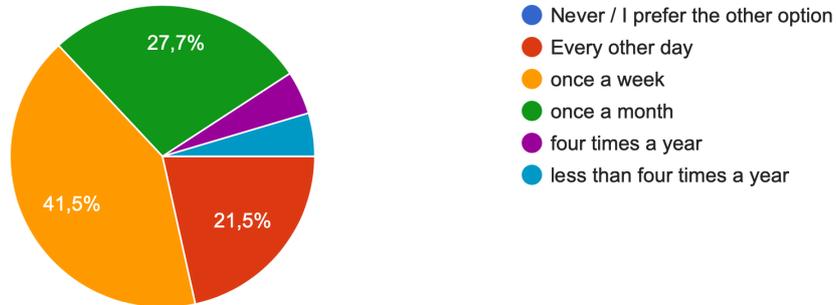
⋮

Açai is a berry from the Amazon region, benefits your health with a high amount of proteins, vitamins and antioxidants, has almost no calories even though it's sweet and has a berry-chocolate type of taste. That makes it a healthy and vegan alternative to ice cream and frozen yogurt. It is served as a freshly made, cold puree with 4 toppings of your choice (berries, fruits, granola) and in a plastic free packaging. All ingredients are organic and from sustainable farms and every bowl supports a rainforest project. On the next two pages you'll be asked about your potential consume of a small bowl and a large bowl.



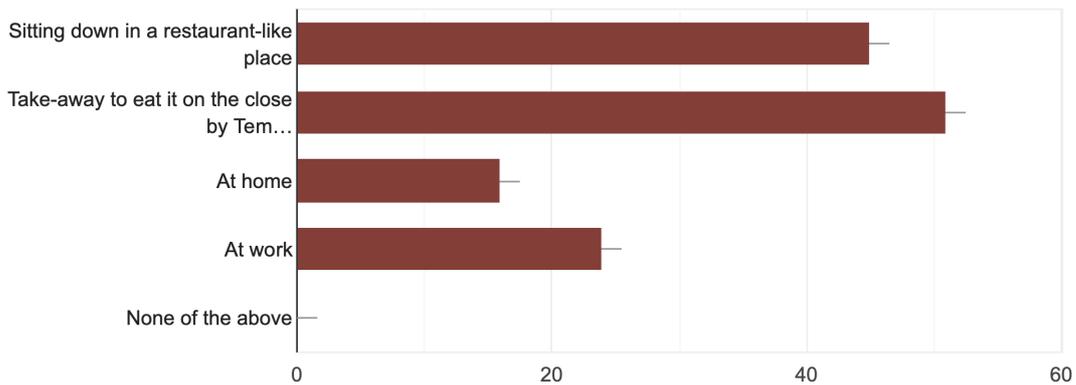
How often would you have a small Açaí bowl - size equals two scoops of ice cream or a cup of yoghurt plus four toppings (berries, fruits, granola).

65 Antworten



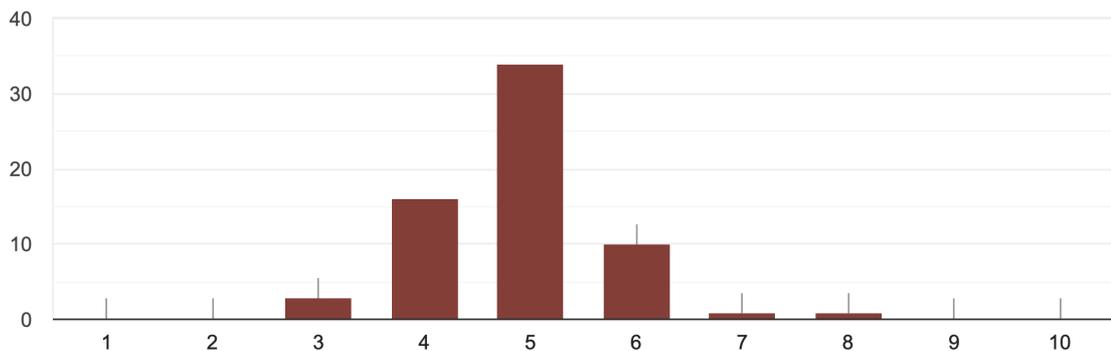
How would you prefer to enjoy this Açaí Bowl

64 Antworten



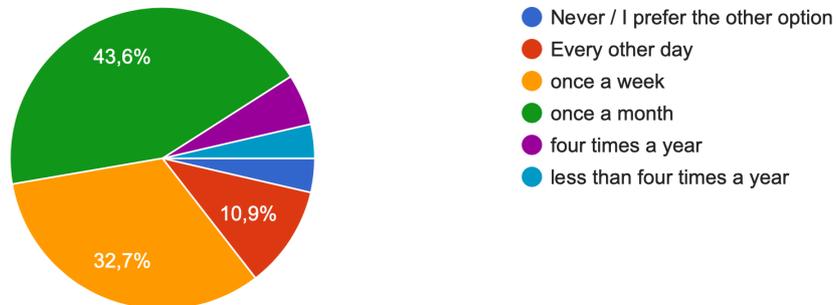
Which price do you find expensive but you would still consider buying the product?

65 Antworten



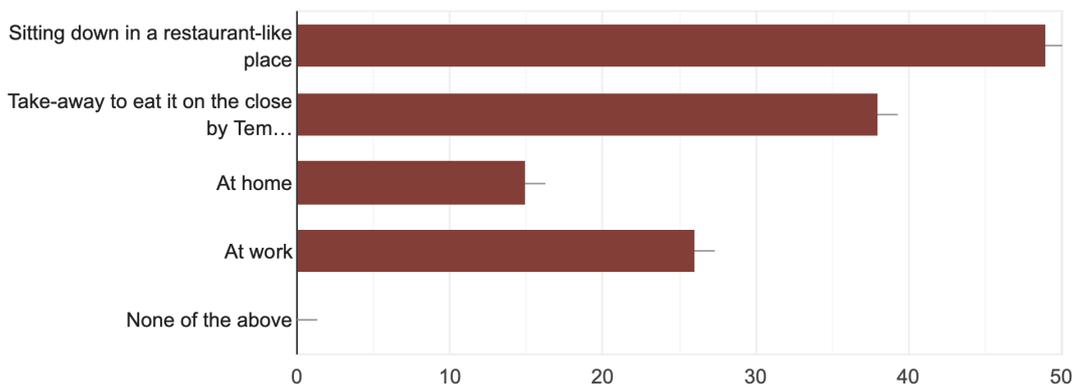
How often would you have a large Açaí bowl - size equals a complete dish and satisfies as breakfast, lunch or light dinner.

55 Antworten



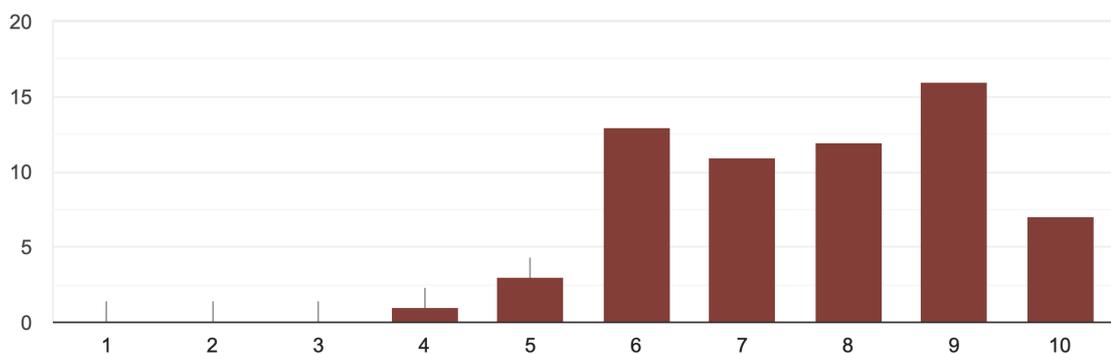
How would you prefer to enjoy this Açaí Bowl

62 Antworten



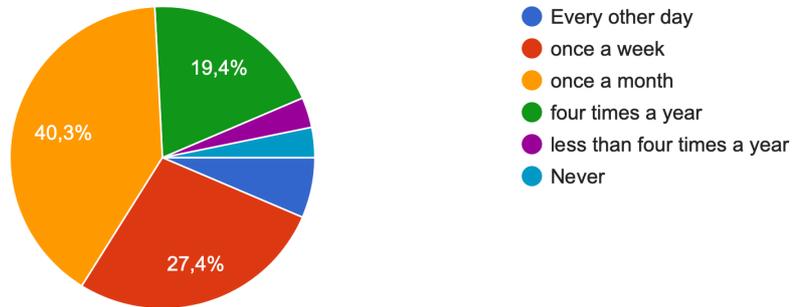
Which price do you find expensive but you would still consider buying the product?

63 Antworten



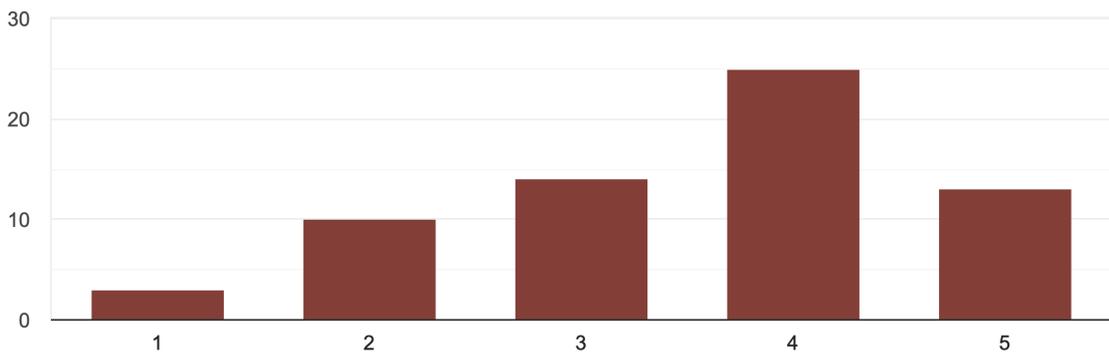
How often do you buy juice made of fresh fruits or vegetables?

62 Antworten



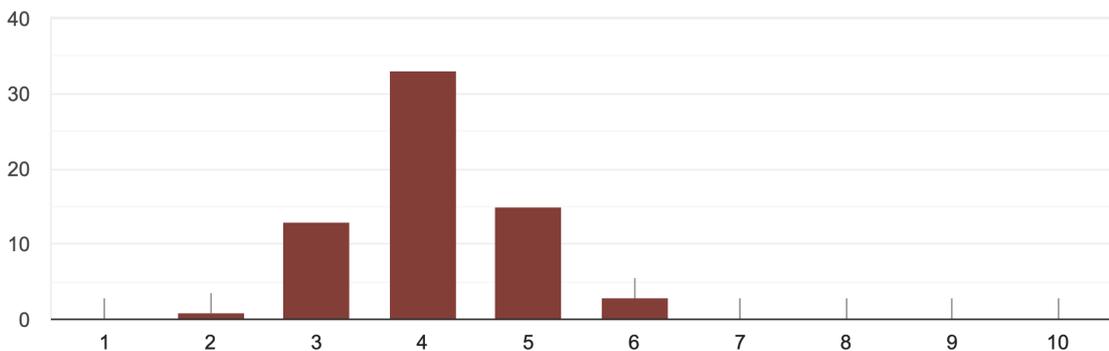
How likely are you to buy fresh herbal juices that have a specific benefit for your body, for example boosting your immune system or curing a hangover?

65 Antworten



For a 200ml juice of fresh fruits, ginger, cumin or turmeric in a plastic free cup - which price do you find expensive...uld still consider buying the product?

65 Antworten



Anexo 4 Fuentes de bienes de uso

	Fuente
Sistema de caja registradora	https://zubehor.izettle.com/store-kits/izettle-store-kit-2.html
Lavavajillas	https://www.grimm-gastrobedarf.de/zanussi-glaeserspuelmaschine-ngw-dpdi_nor-406402119.html
Lavavajillas por licuadora	https://www.barstuff.de/delfin-glaserspulapparat-freistehendenachspul.html?gclid=Cj0KCQjw2v7mBRC1ARIsAAiw349WhR91_Q5vYazEjYNn2WJj4foHX6kVILhRuTLGM215zliA7vmbDOMaAwwwEALw_wcB
Licuadora	https://www.grimm-gastrobedarf.de/vitamix-mixer-drink-machine-advance_vtx-88027.html
Freezer zona de venta 247l	https://www.grimm-gastrobedarf.de/liebherr-tiefkuehltruhe-gti-2553-20_lie-gti2553-21.html
Freezer almacen 730l	https://www.grimm-gastrobedarf.de/liebherr-tiefkuehltruhe-gtl-6105-40_lie-gtl6105-40.html
Módulo de fregadero	https://www.grimm-gastrobedarf.de/bartscher-spultisch-b-1200-x-t-700-1-becken-rechts_bar-306620.html
Envases para cubiertas	https://smile.amazon.de/dp/B07KJM3H6K/ref=sspa_dk_detail_0?psc=1&pd_rd_i=B07KJM3H6K&pd_rd_w=D3yHK&pf_rd_p=00903874-3af0-47e0-8622-ee58087f71cf&pd_rd_wg=8d2Ch&pf_rd_r=A27EWY8A2EREJWN1NDC5&pd_rd_r=23c71765-7ef8-11e9-8290-1f7ef5cdf6ea
Pizzarón (100 x 60) por la vereda	https://smile.amazon.de/Druckspezialist-Aufsteller-Kreidetafel-Kundenstopper-Beidseitig/dp/B00TUE6UUQ/ref=sr_1_10?__mk_de_DE=ÅMÅŽŃ&keywords=Kreidetafel+groß&qid=1558795194&s=gateway&sr=8-10
Pizzarón (200 x 90) para el menú	https://smile.amazon.de/Lifetree-Kreidetafel-selbstklebefolien-Aufkleberschwarz/dp/B016K4ZHVQ/ref=sr_1_7?__mk_de_DE=ÅMÅŽŃ&keywords=Kreidetafel+groß&qid=1558795720&s=gateway&sr=8-7

Cajas de vino (decoración)	https://smile.amazon.de/Kistenbaron-Weinkiste-Obstkiste-Alten-Land/dp/B0148AR410/ref=sr_1_2_sspa?__mk_de_DE=ĂĂĂĂĂĂ&keywords=weinkisten&qid=1558795997&s=gateway&sr=8-2-spons&psc=1
Lienzo fotográfico con fotos de los productos (70x70cm)	https://www.wir-machen-druck.de/hochwertige-fotoleinwand-inkl-galeriekeilrahmen-4cmmit-ihrem-motiv-erstklassig-bedruckt-und-fertig-aufgespannt.html#content-view
Balanca	https://www.amazon.de/ADE-KĂchenwaage-elektronische-FlĂssigkeiten-LCD-Display/dp/B0083H2TY2/ref=sr_1_3?__mk_de_DE=ĂĂĂĂĂĂ&keywords=KĂchenwaage+strom&qid=1560009872&s=gateway&sr=8-3
Mesa con 4 sillas	https://www.amazon.de/Relaxdays-Gartenstuhl-klappbar-Naturholz-Armlehnen/dp/B071RVGTGW/ref=sr_1_28?__mk_de_DE=ĂĂĂĂĂĂ&cri d=1BDDQYWC18NDC&keywords=cafe+tisch+mit+stĂhlen&qid=1560085596&s=gateway&srefix=cafe+Tisch+m%2Cdigital-music%2C160&sr=8-28
Mostrador refrigerado	https://gastro-gross.com/bartscher-kalte-theke-3-1gn-rundglas.html
Vasos para jugo	https://www.bioeinweggeschirr.de/PLA-Bio-Klarbecher-150-ml-6oz-R-76-cm-Eco-Print
Cuenco para aĂai 500 ml	https://www.bioeinweggeschirr.de/PLA-Bio-Deli-Becher-rund-500-ml
Cuenco para aĂai 360 ml	https://www.bioeinweggeschirr.de/PLA-Bio-Deli-Becher-rund-360-ml
Sorbetes	https://www.bioeinweggeschirr.de/trinkhalme-aus-papier-einfarbig-weiss
Cucharas	https://www.bioeinweggeschirr.de/holzloeffel-ummantelt-165_3
Pulpa de aĂai congelado	https://german.alibaba.com/product-detail/Organic-Acai-Puree-12-Acidified-110007899.html?spm=a2700.galleryofferlist.normalList.10.6ab818f7Rczsbh