



Powered by
Arizona State University

BUSINESS SCHOOL

Proyecto de Titulación previo a la obtención del título en:

Autores:

Ámbar Mikaela Andrade Jácome, MARKETING

Jennifer Marisue Masache Borja, MARKETING

José Martín Conde Maldonado, ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Henry Patricio Santander Rodriguez, NEGOCIOS INTERNACIONALES

**PROYECTO: SNACK U “servicio de
alimentos mediante máquinas
expendedoras modernas”**

Tutor: Lcda. Tamara Denise Erazo Orrego, MBA

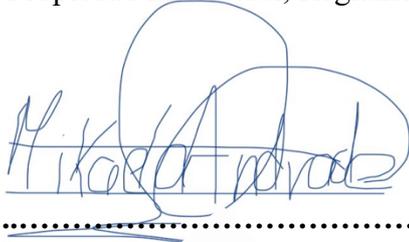
Período académico: septiembre – enero 2025

Fecha de entrega: 18 de enero 2025

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ámbar Mikaela Andrade Jácome, Jennifer Marisue Masache Borja, José Martín Conde Maldonado, Henry Patricio Santander Rodríguez; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, SNACK U “SERVICIO DE ALIMENTOS MEDIANTE MÁQUINAS EXPENDEDORAS MODERNAS”, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

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



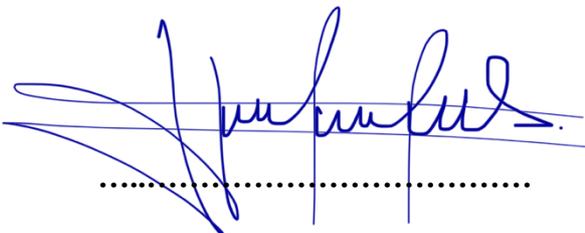
ÁMBAR MIKAELA ANDRADE JÁCOME



JENNIFER MARISUE MASACHE BORJA



JOSÉ MARTÍN CONDE MALDONADO



HENRY PATRICIO SANTANDER RODRIGUEZ

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Tamara Denise Erazo Orrego, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Lcda. Tamara Denise Erazo Orrego, MBA

Tutor del Proyecto

RESUMEN

Se sabe que uno de los problemas más grandes dentro de la vida universitaria es el poco tiempo disponible para poder realizar todas tus actividades de la mejor forma, también que un problema presente para los estudiantes universitarios es la alimentación que tienen debido al poco y ajustado tiempo que tienen.

Es por eso por lo que en los últimos años el mercado de comida rápida ha crecido de manera significativa, teniendo este contexto en mente se ha decidido proponer SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” una solución llamativa e innovadora para la comunidad universitaria.

El proyecto consiste en instalar máquinas expendedoras inteligentes en las principales universidades de Quito, ofreciendo comidas frescas basadas en un menú rotativo compuesto por gastronomías nacionales e internacionales, que irá rotando cada 2 semanas.

Las máquinas expendedoras contarán con pantallas táctiles para mostrar información nutricional, además de aceptar múltiples métodos de pago (tarjetas, QR y billeteras digitales). Un sistema inteligente gestionará el inventario, optimizando la reposición de productos y minimizando desperdicios.

El negocio se orienta a la sostenibilidad, utilizando empaques biodegradables. La ubicación estratégica dentro de los campus garantizará conveniencia y alta rotación, mientras que alianzas con proveedores locales de alimentos frescos reducirán costos y tiempos de logística. La innovación y personalización serán clave para fidelizar a los usuarios y destacar frente a la competencia.

ABSTRACT

It is known that one of the biggest problems in university life is the little time available to be able to carry out all your activities in the best way, and it is known that a present problem for university students is the diet they have due to the little and tight time they have.

That is why in recent years the fast-food market has grown significantly, with this context in mind it has been decided to propose SNACK U “Food service through modern vending machines”, a striking and innovative solution for the university community.

The project consists of installing smart vending machines in the main universities of Quito, offering fresh meals based on a rotating menu composed of national and international cuisines, which will rotate every 2 weeks.

The vending machines will have touch screens to display nutritional information, in addition to accepting multiple payment methods (cards, QR and digital wallets). An intelligent system will manage inventory, optimizing product replenishment and minimizing waste.

The business is oriented towards sustainability, using biodegradable packaging. Strategic location within campuses will ensure convenience and high turnover, while alliances with local fresh food suppliers will reduce logistics costs and times. Innovation and customization will be key to building user loyalty and standing out from the competition.

AGRADECIMIENTOS

Este logro no habría sido posible sin el apoyo, amor y comprensión de las personas que han estado a nuestro lado en este camino.

A nuestras familias, gracias por creer en nosotros incluso en los momentos más difíciles. Sus consejos, valores y enseñanzas han sido el faro que nos ha guiado en cada etapa de este proceso.

A nuestros padres, gracias por ser nuestra mayor fuente de motivación. Por el esfuerzo que hicieron para darnos una educación, por sus palabras de aliento y por enseñarnos el valor de la perseverancia. Este logro también es suyo.

A nuestros amigos, quienes siempre estuvieron ahí para escucharnos y animarnos. Su apoyo y compañía nos hicieron el camino mucho más llevadero. Gracias por su paciencia y por recordarnos siempre que después de la tormenta viene la calma.

A todos ustedes, nuestro más sincero agradecimiento. Este logro es una suma de esfuerzos compartidos, y estamos profundamente agradecidos de tenerlos en nuestras vidas.

Tabla de Contenidos

<i>CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS</i>	1
<i>APROBACIÓN DEL TUTOR</i>	2
<i>RESUMEN</i>	3
<i>ABSTRACT</i>	4
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	5
<i>Introducción</i>	12
<i>Objetivo General</i>	13
<i>Objetivos Específicos:</i>	13
<i>1. Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico</i>	14
1.1 Resumen de los hallazgos de investigación	14
1.1.1 Investigación de campo	14
1.1.2 Contexto Necesidades del segmento de Mercado	15
1.1.3 Gastronomía Internacional.....	16
1.1.4 Aplicación de la tecnología para el desarrollo de la industria alimenticia.....	16
1.2 Necesidades y Características del segmento Estudiado	17
1.2.1 Crecimiento y evolución de la industria de comida rápida en Ecuador	17
1.2.2 Tendencias Actuales	17
1.3 Perfil del Cliente	18
1.3.1 Frustraciones.....	19
1.3.2 Alegrías	20
1.3.3 Trabajos.....	20
1.4 Buyer Persona	20
<i>2. Identificación de la Problemática</i>	22
2.1. Definición del Problema	22
2.2. Principales Problemas	22
2.2.1 Definición del problema	23
2.3 Árbol del Problemas	25

2.4 Ideación	27
2.4.1 Metodología implementada	27
3. Idea de Negocio.....	28
3.1 Propuesta inicial.....	28
3.2 Propuesta de valor.....	28
3.3 Mapa de valor	29
3.4 Prototipos	30
3.5 Encaje del problema con la solución	31
3.6 Modelo de Monetización.....	32
3.7 Análisis mercado objetivo.....	33
3.7.1 ¿Por qué este segmento va a pagar?	34
3.8 Lean canvas.....	35
3.8.1 Problema	35
3.8.2 Solución	35
3.8.3 Propuesta de valor.....	35
3.8.4 Ventaja competitiva	36
3.8.5 Segmento de clientes.....	36
3.8.6 Fuentes de ingreso	36
3.8.7 Estructura de costos	37
3.8.8 Canales	37
3.8.9 Métricas claves.....	37
3.9 Análisis Pestel	39
3.9.1 Político	39
3.9.2 Económico	39
3.9.3 Social.....	40
3.9.4 Tecnológico	40
3.9.5 Ecológico	40
3.9.6 Legal	41
3.10 Análisis FODA	41
3.10.1 Fortalezas.....	41
3.10.2 Oportunidades.....	42
3.10.3 Debilidades	42

3.10.4 Amenazas	43
4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad	44
4.1 Validación del segmento	44
4.1.1 Segmento Geográfico.....	44
4.1.3 Segmento Psicográfico.....	45
4.2 Validación del segmento de mercado	45
4.3 Encaje de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit)	46
4.4 Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)	47
4.5 Monetización.....	48
5. Estudio técnico y modelo de gestión organizacional.....	49
5.1 Localización	49
5.1.2 Localización Bodega.....	50
5.2 Operaciones (Mapa de procesos)	51
5.3 Organigrama.....	54
5.4 Conformación Legal.....	55
5.4.1 Licencias y permisos necesarios	56
6. Plan de internacionalización	57
6.1 Selección de formas de entrada (importaciones y/o exportaciones)	57
6.1.2 Perfil del cliente/agente/distribuidor/socio ideal.....	58
6.1.3 Condiciones de negociación	59
6.1.4 Matriz preselección de mercados	60
6.1.5 Matriz de selección de mercados.....	61
6.1.6 Selección de mercado objetivo.....	63
6.2 Oferta Internacional	63
6.2.1 Selección y estandarización de productos a ser adquiridos.....	63
6.3 Cálculo de precios internacional.....	66
7. Plan de Marketing.....	67
7.1 Posicionamiento.....	67

7.2 Explicación del mercado meta	67
7.3 Objetivo	68
7.4. Marketing Mix.....	68
7.4.1 Producto	68
7.4.2 Precio	73
7.4.3 Plaza.....	73
7.4.4 Promoción	74
7.5 Consolidado plan de marketing	77
8. Evaluacion Financiera	79
8.1 Analisis de gastos.....	80
8.2 Punto de equilibrio	81
8.3 Inversión inicial	81
8.4 Analisis de escenarios.....	82
8.4.1 Escenario optimista	82
9. Conclusiones	86
Bibliography.....	87
Anexos: 1.....	89

LITADO DE TABLAS

Tabla 1 Mercado Objetivo SNACK U.....	33
Tabla 2 Partida Arancelaria	57
Tabla 3 Matriz de selección de mercados	62
Tabla 4 Calculo precio Máquinas Expendedoras.....	66
Tabla 5 Calendario de Marketing	76
Tabla 6 Plan Consolidado Marketing	77
Tabla 7 Punto de equilibrio menú 1	81
Tabla 8 Punto de equilibrio menu 2.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 9 Punto de equilibrio menú 3.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 10 Punto de equilibrio menu 4.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 11 Estructura de capital.....	82

LISTADO DE FIGURAS

Ilustración 1 Perfil del cliente	19
Ilustración 2 Buyer Persona	21
Ilustración 3 Estrategia 5 WHY's.....	23
Ilustración 4 Estrategia "HOW MIGHT WE"	25
Ilustración 5 Árbol de Problemas	26
Ilustración 6 Mapa de valor SNACKU	30
Ilustración 7 Prototipo 1 Máquina expendedora.....	31
Ilustración 8 Encaje del problema con la solución	32
Ilustración 9 Modelo Lean Canvas	35
Ilustración 10 Ubicación USFQ.....	49
Ilustración 11 Ubicación UDLA.....	49
Ilustración 12 Ubicación UIDE.....	50
Ilustración 13 Mapa de procesos.....	51
Ilustración 14 Organigrama Snack U.....	55
Ilustración 15 Diseño máquina	70
Ilustración 16 Paleta de colores	71
Ilustración 17 Logo SNACK U.....	73

Introducción

En los últimos años, el mercado de la comida rápida ha experimentado una evolución importante influenciada por el aumento de la conciencia ambiental y la creciente demanda de una alimentación más nutritiva. En las comunidades universitarias dicha evolución no ha podido adaptarse a las necesidades del mercado pues es un segmento que busca opciones gastronómicas que ofrezcan rapidez y conveniencia sin comprometer la calidad, variedad y responsabilidad ambiental.

En este contexto, surge la necesidad de modelos de negocio innovadores que puedan satisfacer las demandas de las comunidades universitarias, combinando rapidez y conveniencia con prácticas sostenibles y una oferta gastronómica de calidad. Los estudiantes, como consumidores conscientes, buscan alternativas que reduzcan el desperdicio, empleen envases sostenibles y utilicen ingredientes frescos, respondiendo no solo a su ritmo de vida acelerado, sino también a su interés por apoyar soluciones que promuevan un impacto ambiental positivo y se adapten a su estilo de vida dinámico y exigente.

Por otro lado, la globalización ha despertado un creciente interés por la gastronomía internacional, lo que genera una oportunidad para diversificar las opciones en el mercado de comida rápida pues los consumidores buscan experiencias que les permitan explorar diferentes culturas a través de la gastronomía.

Teniendo en cuenta que, la tecnología juega un papel crucial en el desarrollo de la sociedad, las plataformas interactivas permiten a los negocios crear experiencias inmersivas, donde se busca mejorar la accesibilidad a la información de sus menús e incrementar la eficiencia operativa dentro de su actividad comercial.

En este sentido surge como alternativa el servicio de alimentación “*máquina expendedora*” caracterizado por la rapidez del servicio, y experiencia integral, que gracias a su innovación tecnológica logran crear una experiencia innovadora para el consumidor.

Objetivo General

Desarrollar un servicio de alimentación “*máquina expendedora*” dirigido a satisfacer las principales necesidades de conveniencia de las comunidades universitarias mediante un menú rotativo que compagine con el uso de tecnología interactiva y prácticas sostenibles.

Objetivos Específicos:

1. **Analizar las tendencias de sostenibilidad en la comida rápida**, identificando prácticas como el uso de envases ecológicos e ingredientes locales, mediante la revisión de estudios y encuestas.
2. **Investigar las preferencias de gastronomía internacional**, realizando encuestas en entornos universitarios y laborales, para seleccionar cocinas que puedan integrarse en el modelo *vending machine* sin afectar la rapidez.
3. **Explorar el uso de tecnología inmersiva**, analizando casos de éxito en la industria alimenticia para mejorar la experiencia del cliente e impulsar la conciencia sobre sostenibilidad.
4. **Diseñar un modelo operativo eficiente**, optimizando procesos de preparación y entrega a través de simulaciones de flujo de trabajo, con enfoque en rapidez y sostenibilidad.

1. Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

1.1 Resumen de los hallazgos de investigación

1.1.1 Investigación de campo

Las encuestas son una técnica de investigación y recolección de datos que se emplea para obtener información de individuos sobre diferentes temas. Estas pueden tener múltiples propósitos y pueden realizarse de diversas formas, según la metodología seleccionada y los objetivos que se quieran lograr. (Malhotra)

a) Encuestas ([Véase Anexo 1](#))

Se realizaron encuestas a estudiantes de las principales universidades privadas de Quito (UDLA, UIDE, USFQ), lo que nos dio una visión más amplia de sus hábitos alimenticios y las realidades diarias que enfrentan por su estilo de vida. Al eliminar sesgos y opiniones subjetivas, estas encuestas nos ofrecieron datos confiables que permiten analizar la situación de manera imparcial y fundamentar nuestras decisiones.

b) Muestra

Las encuestas fueron respondidas por 84 personas, de las cuales el **65% eran estudiantes universitarios** y el **35% personal administrativo y docente**. La edad promedio fue de 22 a 30 años, y se seleccionaron individuos con alta frecuencia de consumo de comida rápida.

c) Análisis de datos ([Véase Anexo 2](#))

Los datos obtenidos fueron analizados mediante herramientas estadísticas para identificar tendencias y preferencias comunes. Se utilizó diagramas circulares para representar los resultados clave, como la prioridad de los encuestados por opciones con alto valor nutricional y la demanda de sostenibilidad en los negocios.

Los resultados reflejaron que los encuestados buscan soluciones rápidas, nutritivas y económicas, alineadas con sus valores de responsabilidad ambiental. La mayor parte del público objetivo mostró interés en opciones que no solo ofrezcan conveniencia, sino que también proporcionen una experiencia cultural única a través de la gastronomía internacional.

1.1.2 Contexto Necesidades del segmento de Mercado

Los avances tecnológicos actuales han originado profundos cambios en las vidas de los seres humanos, que son más relevantes en las etapas de transición humana, pues las personas cumplen con facetas y roles en el ámbito familiar, educativo y laboral. El cursar por estas facetas demanda de demasiado tiempo, esfuerzo y dedicación de las personas especialmente en la educación de nivel superior que constituye una situación estresante para muchas personas, ya que se establece un afrontamiento a una forma de aprendizaje, las redes de apoyo académico, el nuevo entorno, los modelos de enseñanza y el desarrollo de competencias técnicas (García,R., Pérez Gónzales, F., Pérez Blasco, J., & Natividad, L., 2012).

Se conoce que la alimentación en etapas de desarrollo es uno de los puntos más importantes a considerar sin embargo gran parte de la comunidad universitaria fundamentan su alimentación en base a factores externos e internos, “al momento de elegir un alimento el estudiante universitario lo elige por su costo, la rapidez en la se prepara y por su porción dejando de lado de tal forma el valor nutricional que le puede aportar el alimento que se va a servir”. (Hernández Gallardo, 2021)

En este escenario, se evidencia una problemática crítica en las comunidades universitarias, especialmente en Ecuador, donde las condiciones económicas, sociales y culturales influyen significativamente en los hábitos alimenticios de los estudiantes. Según la FAO (2020), en Ecuador, un 22% de los jóvenes presenta problemas de malnutrición, reflejados tanto en desnutrición como en sobrepeso, situaciones agravadas por la preferencia de alimentos de bajo costo, ultra procesados y de escaso valor nutricional. Este panorama se ve acentuado en el ámbito universitario, donde el ritmo acelerado de vida y las limitaciones económicas llevan a los estudiantes a priorizar la rapidez y el costo sobre la calidad nutricional de sus alimentos. Este problema no solo afecta su desempeño académico y salud física, sino que también perpetúa patrones insostenibles de consumo que impactan al medio ambiente y al bienestar general de la población.

1.1.3 Gastronomía Internacional

La gastronomía internacional abarca la preparación y disfrute de alimentos de diversas culturas alrededor del mundo. Este tipo de gastronomía se ha vuelto popular gracias al deseo de los consumidores de explorar nuevos sabores y experimentar diferentes tradiciones. Cada cocina del mundo refleja una historia cultural que se transmite a través de sus platos e ingredientes típicos. La gastronomía es importante en la elección de alimentos, especialmente cuando se trata de consumidores como los universitarios, que buscan opciones rápidas, accesibles y adaptadas a sus necesidades de estilo de vida. La importancia del tipo de gastronomía radica en varios factores, como la conveniencia, la variedad y las preferencias culturales. Para un modelo de negocio tipo *vending machine*, es fundamental entender que los estudiantes suelen tener horarios ajustados, lo que hace que opten por opciones de comida que no solo les ahorren tiempo, sino que también sean nutritivas y atractivas desde el punto de vista culinario.

Según la investigación de (Ozdemir, B., & Seyitoglu, F., 2017) "la gastronomía influye significativamente en las decisiones de compra de alimentos, especialmente en mercados urbanos donde los consumidores buscan experiencias que combinen conveniencia y calidad percibida". En este sentido, los negocios de comida rápida que ofrecen platos basados en ingredientes frescos y menús variados tienen mayores probabilidades de captar la atención de los consumidores jóvenes. Este enfoque permite no solo satisfacer la necesidad de rapidez, sino también ofrecer una experiencia gastronómica que conecta con las expectativas y hábitos alimenticios de los estudiantes universitarios.

1.1.4 Aplicación de la tecnología para el desarrollo de la industria alimenticia

La aplicación de tecnología en la industria alimenticia ecuatoriana ha mejorado significativamente la experiencia del consumidor al ofrecer mayor conveniencia, personalización y acceso a información sobre los productos. Según un estudio de Statista (2022), la inteligencia artificial y el Big Data, ha permitido personalizar la experiencia del usuario. Las plataformas de pedidos online, por ejemplo, pueden analizar patrones de consumo y sugerir opciones basadas en las preferencias individuales del cliente. Estas innovaciones no solo incrementan la satisfacción del usuario, sino que también han incentivado el crecimiento del mercado, con un aumento del 42%.

En Ecuador, la adopción de sistemas de trazabilidad digital también ha mejorado la percepción de calidad y seguridad alimentaria, ya que permite al consumidor conocer el origen de los productos que adquiere, promoviendo la confianza en el mercado. Estas herramientas no solo enriquecen la experiencia del usuario, sino que también impulsan la sostenibilidad y la transparencia en el sector alimenticio del país.

1.2 Necesidades y Características del segmento Estudiado

1.2.1 Crecimiento y evolución de la industria de comida rápida en Ecuador

La industria de la comida rápida en Ecuador ha tenido un crecimiento significativo en las últimas dos décadas, impulsada por factores como la urbanización, el estilo de vida acelerado y la demanda de soluciones alimenticias rápidas y accesibles. Aunque la comida tradicional ecuatoriana sigue siendo fundamental en la cultura gastronómica, las cadenas de comida rápida, tanto locales como internacionales, han ganado terreno en las principales ciudades del país (Tapia, 2015)

El concepto de *vending machine* ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por cambios en los hábitos de consumo, la búsqueda de conveniencia y las preocupaciones por la sostenibilidad. Este modelo, que se centra en ofrecer alimentos preparados listos para llevar, es cada vez más común en entornos como aeropuertos, oficinas y cafeterías.

1.2.2 Tendencias Actuales

El mercado del *vending machine* ha sido impulsado por varios factores, incluyendo el auge del trabajo remoto, los aumentos en los precios de los alimentos, y la necesidad de soluciones rápidas y económicas para la alimentación diaria. Este modelo es atractivo para los consumidores que buscan alternativas más baratas que los restaurantes tradicionales y más rápidas que cocinar en casa. Además, los consumidores valoran la capacidad de acceder a **ingredientes frescos** y **porciones controladas** para evitar el desperdicio de alimentos. (Lacerta, 2024).

En Ecuador, aunque el modelo de máquinas expendedoras aún no es tan común como en otros países, comienzan a surgir iniciativas innovadoras que apuestan por la conveniencia y la rapidez en el servicio. Un ejemplo destacado es **The Pizza Box**, una máquina dispensadora de pizza ubicada en Ibarra, que ofrece a los clientes una opción rápida y accesible para disfrutar de este popular alimento. Este tipo de enfoque marca un avance en la implementación de *vending machine* en el país, adaptándose a las necesidades del mercado local (Primicias, 2024).

1.3 Perfil del Cliente

En el análisis de mercado y estrategias empresariales, el perfil del cliente es una herramienta clave para entender y satisfacer las necesidades de un segmento específico. Este perfil describe un consumidor ideal en un mercado determinado, enfocado en sus trabajos, alegrías y frustraciones.

Para el modelo de negocio, se identifican las preferencias de conveniencia, sostenibilidad y diversidad gastronómica, buscando soluciones rápidas y responsables con el medio ambiente. Basado en encuestas, el perfil del cliente se define como consumidores urbanos, estudiantes y profesionales que demandan opciones rápidas, sostenibles y tecnológicamente innovadoras en la universidad

Ilustración 1 Perfil del cliente



Elaboración propia

En base a la información obtenida de la figura, se determina la clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías en el contexto de la experiencia del consumidor.

1.3.1 Frustraciones

Las principales frustraciones de los consumidores están relacionadas con las pocas opciones de personalización alimentaria y la falta de alternativas en la oferta gastronómica. La insuficiencia de los ingredientes y preparación de la comida no suele satisfacer.

1.3.2 Alegrías

A pesar de las frustraciones, los consumidores valoran la innovación y precios accesibles en la oferta gastronómica. Además, la variedad de comida nutritiva e internacional, son aspectos que generan satisfacción y alegría. Estos elementos no solo mejoran la experiencia del consumidor, sino que también potencian la imagen de las empresas como responsables y comprometidas con el medio ambiente.

1.3.3 Trabajos

Se concluye que los consumidores buscan opciones gastronómicas variadas y accesibles en poco tiempo, que les permitan disfrutar de comida nutritiva, sin comprometer su presupuesto y es fundamental para satisfacer sus expectativas.

1.4 Buyer Persona

El segmento estudiado denominado comunidad universitaria, compuesto principalmente por estudiantes universitarios y personal administrativo, muestra las siguientes características clave:

- Edad: 20-45 años
- Necesidades:
 - Comida rápida, nutritiva y accesible.
 - Alternativas alimenticias variadas que incluyan opciones internacionales.
 - Un enfoque fuerte en la sostenibilidad y el uso de tecnología interactiva.
 - Valor añadido a través de experiencias gastronómicas.

Este grupo busca una combinación de conveniencia, variedad cultural y responsabilidad ambiental, además de estar fuertemente influenciado por tendencias de consumo en redes sociales.

Ilustración 2 Buyer Persona



Elaboración propia

2. Identificación de la Problemática

2.1. Definición del Problema

El estilo de vida acelerado de los universitarios complica adaptarse a una dieta nutritiva, por lo que este segmento busca opciones rápidas y económicas que satisfagan la necesidad de alimentación, pero la mayoría de las opciones existentes no son las más recomendables, pues se consideran comida rápida con pocos nutrientes y excesiva cantidad de calorías.

Este estilo de vida está influenciado por diversos factores que afectan a la mayoría de los estudiantes universitarios. Uno de los más relevantes son los horarios ajustados que les dificultan manejar actividades adicionales, como buscar opciones alimenticias fuera de su campus. Además, muchos estudiantes enfrentan limitaciones de movilidad debido a la falta de transporte propio, lo que los obliga a depender de las opciones disponibles dentro de la universidad para satisfacer sus necesidades alimenticias.

La escasez de opciones alimenticias también representa un problema creciente. Contar con pocos proveedores en los campus universitarios limita la diversidad de alternativas disponibles, dificultando satisfacer los gustos y necesidades de una comunidad universitaria que cada vez más busca nuevas experiencias gastronómicas. Este segmento no solo demanda variedad, sino también opciones que se alineen con su interés por probar alimentos innovadores, nutritivos y sostenibles.

Por otro lado, el elevado costo de las opciones de comida nutritiva constituye una barrera significativa para los estudiantes. Muchos de ellos dependen de becas, trabajos a tiempo parcial, préstamos estudiantiles o apoyo familiar, lo que restringe su capacidad económica.

Finalmente, el desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) exige que los negocios contribuyan a la comunidad en la que operan. Sin embargo, dentro de la industria alimenticia universitaria, persisten desafíos importantes, como la dificultad para abastecerse de alimentos locales y sostenibles, el predominio de envases plásticos no reciclables, y la falta de estrategias efectivas para reducir y gestionar el desperdicio de alimentos y residuos. Esto genera una desconexión entre las acciones actuales y las metas propuestas para el año 2025, evidenciando la necesidad de una transición hacia prácticas más sostenibles.

2.2. Principales Problemas

- Alto índice de comida con poco valor nutricional

- Falta de procesos sostenibles en la industria alimenticia
- Falta de innovación en las opciones de comida existente
- Costos elevados en las opciones de comida nutritiva
- Pocas opciones alimenticias adaptadas a los gustos y preferencias del segmento

Estos factores, considerados de manera conjunta, ofrecen una visión integral de los retos que deben enfrentarse para implementar soluciones efectivas y sostenibles dentro del sector alimenticio universitario.

2.2.1 Definición del problema

Para enfrentar los problemas del segmento se optó por aplicar la estrategia de “5 WHYS” que, es un método interrogativo, en el que se pregunta por qué se produjo cada evento que precedió al daño hasta encontrar la causa raíz. (Team, 2023), en la figura 4 se muestra el resultado de la estrategia aplicada.

Ilustración 3 Estrategia 5 WHY's

¿Como podríamos implementar un sistema de alimentación saludable, sostenible y variado que se adapte a la rutina y necesidades de los estudiantes universitarios?

¿Por qué los estudiantes universitarios no tienen una alimentación saludable actualmente?

¿Por qué optan por comidas rápidas en lugar de opciones saludables?

¿Por qué su estilo de vida ajetreado les impide acceder a opciones saludables?

¿Por qué las opciones disponibles no se adaptan a sus tiempos y necesidades?

5 WHY'S

¿Por qué no se han implementado más opciones accesibles de comida que se adapten a su estilo de vida ajetreado?

Elaboración propia

1. ¿Por qué los estudiantes universitarios no tienen una alimentación saludable actualmente?

Porque la mayoría de los estudiantes optan por comidas rápidas y accesibles, que a menudo no tienen los nutrientes necesarios para el cuerpo humano.

2. ¿Por qué optan por comidas rápidas en lugar de opciones nutritivas?

Porque tienen un estilo de vida ajetreado, con horarios irregulares y poco tiempo para preparar o acceder a alimentos con los nutrientes necesarios.

3. ¿Por qué su estilo de vida ajetreado les impide acceder a opciones saludables?

Porque sus rutinas diarias, llenas de clases, actividades sociales, estudios y trabajo, no les dejan suficiente tiempo para cocinar o buscar alternativas nutritivas.

4. ¿Por qué las opciones disponibles no se adaptan a sus tiempos y necesidades?

Porque las opciones nutritivas en los alrededores de los campus o en cafeterías universitarias no son lo suficientemente accesibles en términos de rapidez, precio o conveniencia

5. ¿Por qué no se han implementado más opciones accesibles de comida que se adapten a su estilo de vida ajetreado?

Porque las cafeterías y proveedores de alimentos no han priorizado el desarrollo de un sistema que combine salud, sostenibilidad, rapidez y precios asequibles que encajen en la rutina de los estudiantes.

Para desarrollar la pregunta de investigación se utilizó la estrategia “*HOW MIGHT WE*” que se muestra en la figura 5, El problema se plantea de la siguiente manera ¿Cómo podríamos implementar un servicio de alimentación que satisfaga las necesidades de conveniencia de las comunidades universitarias a través de soluciones innovadores?

Ilustración 4 Estrategia "HOW MIGHT WE"

HOW MIGHT WE

¿Cómo podríamos implementar un sistema de alimentación saludable, sostenible y variado que se adapte a la rutina y necesidades de los estudiantes universitarios ?

INVOLUCRAMIENTO SOCIAL

Fomentar la diversidad culinaria creando un espacio donde los estudiantes puedan conocer y probar nuevas culturas gastronómicas, en días temáticos basados en cocinas internacionales.

SOLUCIONES SOSTENIBLES Y DE BAJO IMPACTO

Integrar prácticas de sostenibilidad en la cadena de suministro, envases y gestión de residuos, asegurando que los menús cambien semanalmente con ingredientes locales y de temporada.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA ACCESIBLE

Usar tecnología para crear experiencias inmersivas, realizar pagos rápidos y recibir notificaciones de cambios en el menú semanal, con análisis de IA para optimizar la oferta y reducir el desperdicio.

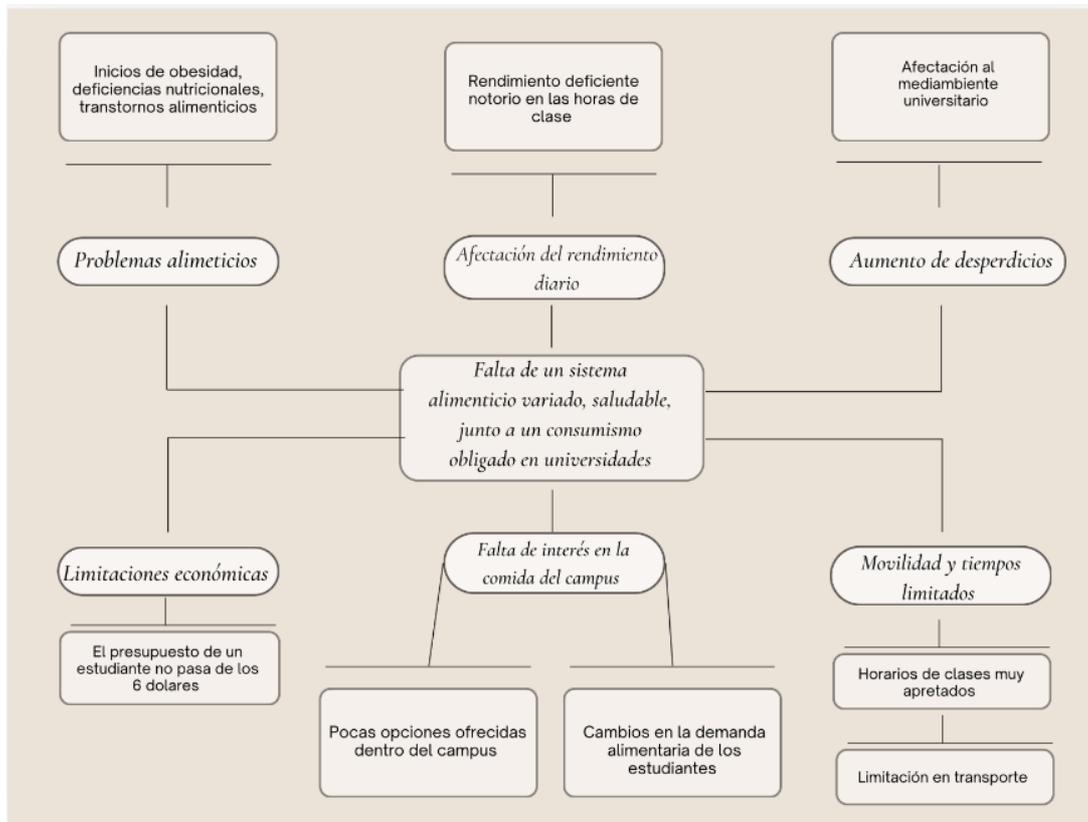
Elaboración Propia

2.3 Árbol del Problemas

El árbol de problemas es una herramienta metodológica visual que permite descomponer y analizar el problema central planteado, considerando sus causas y efectos. Así, el diseño de estrategias y soluciones posibles es más fácil de realizar.

Este diagrama, además de ayudarnos al trazar las posibles estrategias, también nos ayuda a lograr una prevención a futuro, ya que teniendo todo el panorama es más sencillo tomar medidas preventivas para minimizar los riesgos que atravesamos.

Ilustración 5 Árbol de Problemas



Elaboración Propia

El árbol de problemas realizado nos indica los desafíos críticos dentro del entorno de negocio focalizándose en la necesidad de desarrollar nuevas alternativas gastronómicas que se caractericen por ser sostenibles, nutritivas y variadas. Los efectos causados por estas deficiencias giran alrededor de problemas sociales que deben observarse con urgencia, detallándose como trastorno alimenticio y afectaciones ecológicas en el medio ambiente universitario.

Las causas identificadas, incluyendo la falta de interés por parte de los estudiantes, las limitaciones económicas que tienen los mismos y las limitaciones en tiempo, nos llaman a revisarlas y replantear las prácticas gastronómicas que existen dentro del mundo estudiantil. Se puede decir que enfrentar estos desafíos con ideas nutritivas, sostenidas y sobre todo variadas podría crear un impacto positivo dentro de la industria. El uso de nuevas tecnologías no antes usadas dentro del medio y de prácticas sostenibles nos abriría nuevas oportunidades de

mercado, logrando así promover una industria gastronómica más empática con los estudiantes y con el medio ambiente.

2.4 Ideación

2.4.1 Metodología implementada

“La metodología lluvia de ideas es una técnica no estructurada para grupos de trabajo, donde se buscan soluciones a diversas situaciones mediante la generación de ideas espontáneas, relajadas y horizontales.” (Hesterberg, 2018) de esta manera dicha metodología nos permitió el desarrollo de un mapa de servicios direccionados al segmento “Comunidad Universitaria” donde lo primordial es buscar soluciones que cumplan con la categoría: Experiencia inmersiva, rapidez y diversidad gastronómica.

Después de utilizar la metodología lluvia de ideas los principales modelos de negocio que se alinean a satisfacer las necesidades del segmento son los siguientes

- **Máquinas expendedoras inteligentes:** Máquinas expendedoras equipadas con tecnología avanzada (pantallas táctiles, apps conectadas y plataformas de pago) que ofrecen alimentos con valor nutricional empacados en envases sostenibles y que varía en base a un menú rotativo. Tiene como ventaja positiva el brindar servicio 24/7 a la comunidad universitaria.
- **Food Truck:** Descartado Debido a la alta complejidad de regulaciones locales y permisos para operar dentro de universidades además de tener mayor costo de personal para operar y gestionar la rotación de menús.
- **Plataforma digital de pedidos:** No contemplado por la alta dependencia a la participación de estudiantes dentro de pedidos grupales, y alta complejidad logística en coordinación de entregas y conectividad con proveedores locales.
- **Grab & go:** Descartado debido al elevado costo de inversión inicial para adecuación de espacio y complejidad de documentación para conseguir un espacio físico dentro de las universidades.

3. Idea de Negocio

3.1 Propuesta inicial

Ante la creciente demanda de conveniencia de la comunidad universitaria, los servicios de máquinas expendedoras de alimentos se presentan como la opción ideal. Estas máquinas no solo ahorran tiempo, sino que también ofrecen acceso inmediato y una gran facilidad de uso para los usuarios. Contando con un menú rotativo donde el principal objetivo es generar la sensación de innovación continua a disposición de la comunidad universitaria, mismo que, permite experimentar diferentes gastronomías. Por consiguiente, nuestra propuesta inicial es la siguiente:

“Implementar un servicio de alimentación que satisfaga las necesidades de conveniencia de las comunidades universitarias a través de soluciones innovadores”

Considerando que la industria alimenticia es una de las industrias que más residuos genera día a día se presenta un modelo amigable con el medio ambiente mediante el uso de envases sostenibles. Finalmente, al analizar las tendencias que captan el interés de las comunidades universitarias, el servicio de alimentación incorpora la tecnología como aliado estratégico, optimizando los métodos de pago y mejorando la experiencia del consumidor.

3.2 Propuesta de valor

Nuestro servicio de alimentación enfocado en *Máquinas expendedoras* para comunidades universitarias ofrece una experiencia gastronómica rápida y conveniente, destacándose por las siguientes características:

- **Ahorro de tiempo y acceso inmediato:** La comunidad universitaria puede disfrutar de variedad gastronómica sin largas esperas, lo que resulta ideal para rutinas ajetreadas.
- **Menú rotativo y diverso:** Ofrecemos menús rotativos que cambia periódicamente cada dos semanas, permitiendo a los usuarios disfrutar de diversas experiencias gastronómicas, lo que genera un constante sentimiento de novedad.
- **Sostenibilidad:** Comprometidos con el medio ambiente, utilizamos envases biodegradables y sostenibles que reducen el impacto ecológico, respondiendo a la creciente demanda de soluciones eco-friendly.

- **Tecnología como aliada:** Innovamos la experiencia del consumidor mediante métodos de pago digitales y tecnología que facilitan el uso y la interacción con las máquinas, alineándonos con las tendencias tecnológicas actuales.

Con esta propuesta, buscamos no solo satisfacer las necesidades de conveniencia y rapidez de la comunidad universitaria, sino también generar un impacto positivo a través de la sostenibilidad y la innovación gastronómica.

3.3 Mapa de valor

En el ámbito de las estrategias empresariales y el análisis del mercado, el "mapa de valor" se destaca como una herramienta clave para ajustar los productos o servicios de una compañía a las expectativas y necesidades de sus clientes. Este mapa es una representación visual y analítica que muestra cómo una oferta comercial se vincula de manera directa con los deseos y problemas de los consumidores en un mercado particular.

Según (Londoño, 2023) esta metodología se enfoca en relacionar las características de los productos o servicios con los beneficios que buscan los clientes. Al identificar las ventajas, problemas y ganancias que pueden ofrecer, las empresas pueden ajustar sus ofertas para generar un valor superior. El objetivo es comprender mejor las expectativas de los clientes y desarrollar soluciones que las superen, creando una propuesta de valor competitiva. El mapa de valor se compone de tres elementos clave: "Creadores de alegrías", "Productos y servicios" y "Aliviadores de frustraciones", que muestran cómo la oferta se alinea con las necesidades de los clientes.

Ilustración 6 Mapa de valor

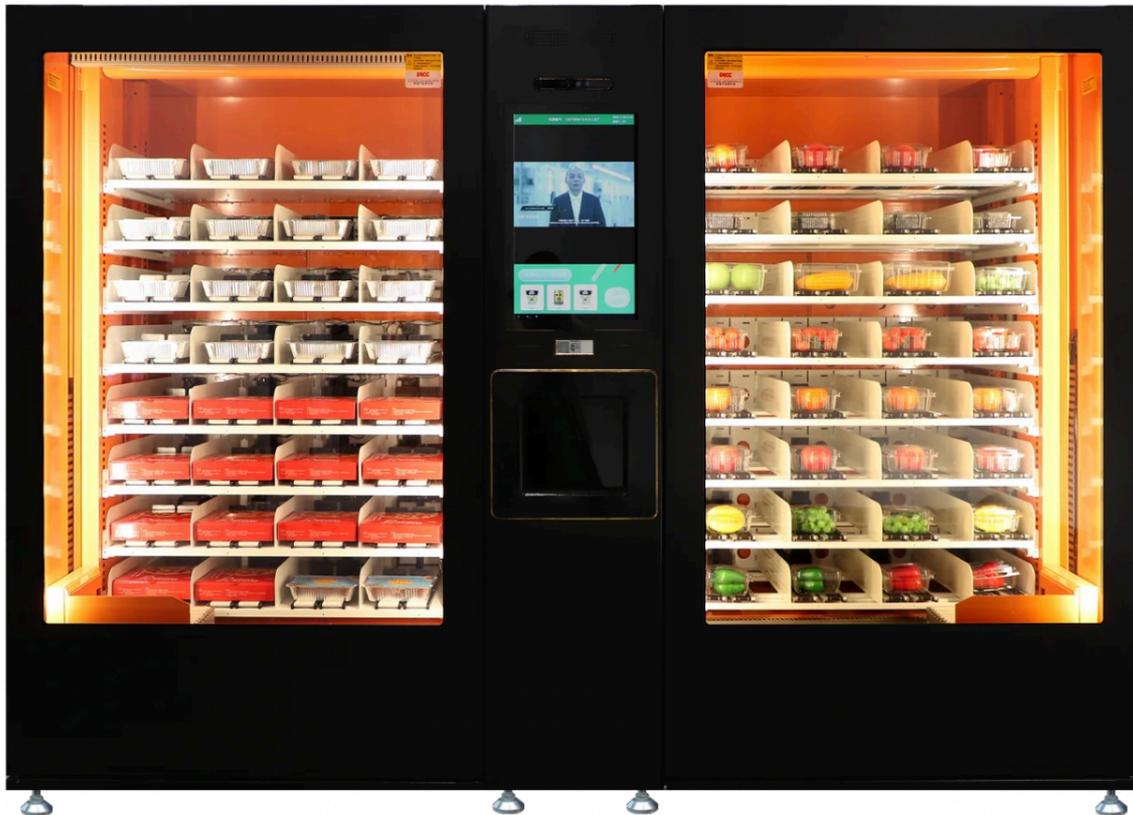


Elaboración Propia

3.4 Prototipos

Este prototipo de máquina expendedora, diseñado específicamente para las tres principales universidades de Quito, combina tecnología inmersiva con una interfaz intuitiva para satisfacer las necesidades de estudiantes y personal universitario. Su diseño moderno y versátil, con una estructura que se adapta a cualquier espacio común del campus. Está equipada con una pantalla táctil interactiva y opciones de pago sin contacto, como tarjetas y pagos móviles. La selección de productos está enfocada en ofrecer alimentos con alto valor nutricional, que demuestren variedad gastronómica y brinde una experiencia al usuario de innovación constante.

Ilustración 7 Prototipo 1 Máquina expendedora



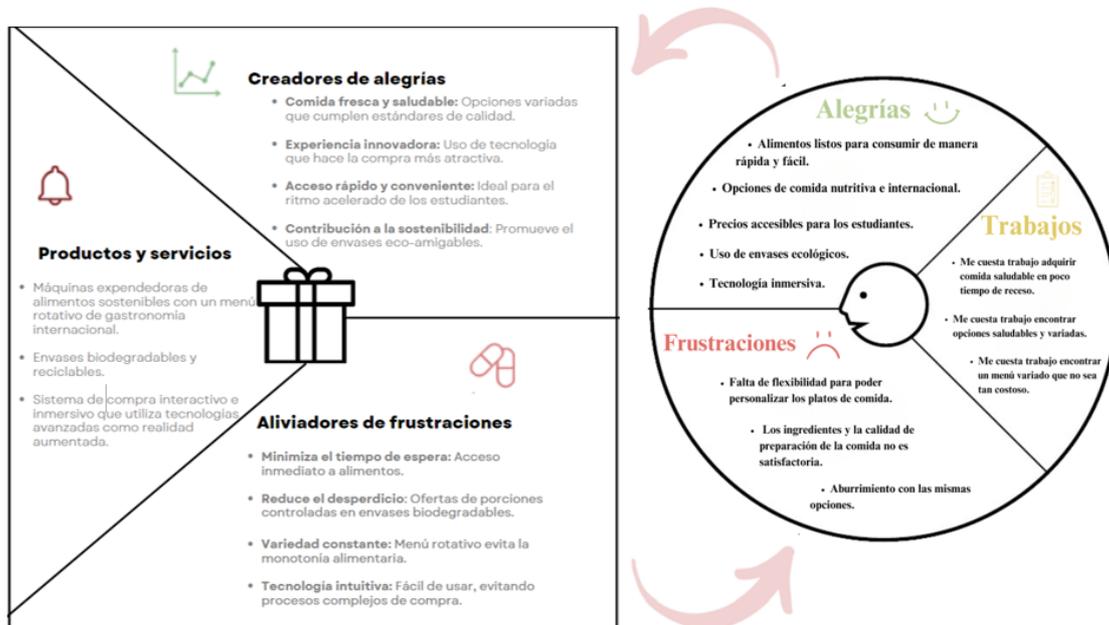
(XY Vending Mall, 2024)

3.5 Encaje del problema con la solución

El enfoque de la gestión estratégica y la inteligencia de mercado destaca la importancia de alinear la "propuesta de valor" con el "perfil del cliente", considerándolo un factor clave para alcanzar el éxito empresarial. Este ajuste hace referencia a la correspondencia exacta entre los beneficios que una empresa ofrece y las expectativas o demandas de su cliente ideal. El objetivo final es crear una conexión en la que la propuesta de valor se ajuste de manera personal a las necesidades del cliente, generando lealtad y una ventaja competitiva duradera en el mercado. A través de nuestro mapa de valor y el perfil del cliente, hemos logrado vincular nuestros productos o servicios con nuestros "Jobs", lo que nos permitió identificar todas las necesidades que estamos abordando con nuestra propuesta.

Partiendo de dicha problemática de la comunidad universitaria y aprovechando el impacto que tiene la tecnología (más importante el internet de las cosas) en la vida de los estudiantes universitarios surge como una solución los modelos *maquinas expendedoras* los cuales se centra en la venta de alimentos ya preparados y listos para su consumo inmediato de esta manera proporcionan al usuario rapidez e interaccion tecnologica asegurando así una propuesta que combine practicidad con innovación en cada aspecto de la experiencia de la comunidad universitaria.

Ilustración 8 Encaje del problema con la solución



Elaboración Propia

3.6 Modelo de Monetización

SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” está dirigido a las comunidades universitarias ya establecidas, las cuales se dividen en los siguientes segmentos:

- **Estudiantes universitarios:** Este grupo constituye el segmento demográfico principal, ya que representa una parte significativa de la comunidad que demanda opciones de alimentación rápidas y accesibles. Se caracterizan por su falta de tiempo y la necesidad de conveniencia.

- Personal administrativo y docente:** Este grupo también forma parte de la comunidad universitaria y, al igual que los estudiantes, valora la rapidez y la conveniencia. Sin embargo, suelen tener un mayor poder adquisitivo, lo que les permite optar por comidas más elaboradas o premium, siempre que se mantenga la característica de ahorro de tiempo y accesibilidad.

3.7 Análisis mercado objetivo

Tabla 1 Mercado Objetivo

Sector	Datos relevantes
Ecuador	Según la senecyt, en el Ecuador, hay 97 universidades distribuidas en las diferentes provincias, incluyendo instituciones públicas como privadas. Cada provincia cuenta con una cantidad específica de universidades, y algunas ciudades principales, como Quito y Guayaquil, albergan la mayoría de ellas. (SENESCYT, 2020)
Quito	En Quito, se estima que más de 200,000 estudiantes están matriculados en las 33 universidades de la ciudad. Esto refleja la alta demanda de educación superior en la capital, atrayendo no solo a estudiantes locales sino también a personas de otras provincias y países. (Espinosa, 2023)
UDLA, UIDE Y USFQ	En Quito, la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) tiene cerca de 9,000 estudiantes (<i>Inicio Universidad San Francisco de Quito - Ecuador, 2001</i>), la Universidad de Las Américas (UDLA) cuenta con unos 17,000 (<i>UDLA En Cifras, s. f.</i>), y la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) alberga aproximadamente 6,000 estudiantes.
Personal administrativo y educativo de las universidades UIDE, UDLA Y USFQ.	El personal administrativo y educativo varía notablemente entre las universidades UIDE, UDLA y USFQ. La Universidad San Francisco de Quito (USFQ) cuenta con aproximadamente 1,500 miembros en su comunidad académica, compuesto por profesores a tiempo completo, parcial e investigadores, y alrededor de 1,000 empleados administrativos que brindan soporte en diversas áreas. (<i>Trabaja Con Nosotros Universidad San Francisco de Quito, 2001</i>) La Universidad de Las Américas (UDLA) tiene una comunidad educativa de cerca de 1,200

profesores, acompañada por unos 800 empleados administrativos distribuidos en sus diferentes campus. (*Ver Todas las Ofertas de Empleo - UDLA, s. f.*) Finalmente, la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) dispone de un equipo docente de 700 profesores y aproximadamente 500 empleados administrativos que apoyan tanto las labores educativas como operativas de la institución.

Elaboración Propia

3.7.1 ¿Por qué este segmento va a pagar?

- **Conveniencia y rapidez:** Los estudiantes y el personal universitario están dispuestos a pagar por un servicio que les ahorre tiempo. Las *máquinas expendedoras* permiten acceder a comidas de manera inmediata, lo que se ajusta a los horarios apretados.
- **Variedad gastronómica:** Con un menú rotativo que cambia periódicamente cada dos semanas y presenta platos de diversas culturas, se genera un interés continuo. Esto motiva a los usuarios a pagar por la oportunidad de experimentar nuevas opciones culinarias sin necesidad de desplazarse.
- **Accesibilidad a cualquier hora:** Las *máquinas expendedoras* están operativas las 24 horas del día, los 7 días de la semana, lo que permite que tanto estudiantes como personal accedan a alimentos en cualquier momento, sin depender de los horarios de cafeterías o restaurantes,
- **Sentimiento de innovación constante:** Al ofrecer un menú diverso y en constante rotación, los usuarios estarán dispuestos a pagar porque siempre encontrarán algo nuevo y atractivo. Esta oferta continua de novedades fomenta un ciclo de consumo frecuente.
- **Alimentos balanceados nutricionalmente:** Responde a las necesidades de la comunidad universitaria al ofrecer opciones saludables que combinan macronutrientes y micronutrientes esenciales para mantener energía, concentración y bienestar. Posiciona a SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” como una alternativa superior frente a los alimentos ultraprocesados típicos en entornos universitarios

3.8 Lean canvas

Ilustración 9 Modelo Lean Canvas



Elaboración Propia

3.8.1 Problema

Las comunidades universitarias enfrentan desafíos diarios, ya que sus horarios ajustados requieren opciones de alimentación rápidas y accesibles. Sin embargo, las alternativas disponibles actualmente no satisfacen estas necesidades, pues suelen ser limitadas en cuanto a variedad y requieren tiempo adicional, ya que dependen de personal de servicio al cliente.

3.8.2 Solución

Ofrecemos un servicio de alimentación *vending machine* enfocado en satisfacer las necesidades de conveniencia de comunidades universitarias (ahorro de tiempo, acceso inmediato y facilidad de uso). Este servicio de alimentación ofrece un menú rotativo que cambia cada dos semanas, permitiendo a los usuarios disfrutar de una experiencia culinaria internacional, originando un sentimiento de novedad constante.

3.8.3 Propuesta de valor

Nuestro servicio de alimentación *vending machine* para comunidades universitarias se distingue por ofrecer una experiencia gastronómica innovadora y conveniente. Nuestro

objetivo es generar un ahorro de tiempo y garantizar acceso inmediato para estudiantes y personal universitario. Además, proporcionamos un menú rotativo y diverso, utilizando envases biodegradables y sostenibles que reducen el impacto ecológico. También nos enfocamos en crear una experiencia única para el consumidor mediante tecnología que facilita el uso y la interacción con las máquinas.

3.8.4 Ventaja competitiva

Nuestra principal ventaja se enfoca en ofrecer un menú rotativo que cambia cada 2 semanas, de esta forma generamos la sensación de innovación continua que permite experimentar diferentes gastronomías además de brindar una experiencia tecnológica que facilita el uso y la interacción con las máquinas.

3.8.5 Segmento de clientes

El segmento de clientes para **SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas”** esta direccionado a las comunidades universitarias de las principales universidades privadas de la ciudad de Quito en este sentido se toma como primer segmento las siguientes universidades: Universidad Internacional del Ecuador “UIDE”, Universidad San Francisco de Quito “USFQ” y Universidad de las Américas “UDLA”, al referirse al segmento “comunidad universitaria” esta englobad el segmento de estudiantes universitarias, personal administrativo y personal docente. Teniendo en cuenta que los principales compradores de **SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas”** son las personas de la comunidad universitaria que están cansados de las mismas opciones ya existentes dentro del campus universitario y las personas que toman su decisión de compra atraídos por experimentar la diversidad gastronómica y experiencia del usuario mediante pantallas digitales.

3.8.6 Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingresos para **SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas”** va a estar direccionado por la venta directa de comida mediante el modelo de negocio “vending machines”. Además, este servicio cuenta con la posibilidad de generar ingresos extras mediante la venta de espacios publicitarios dentro del vending machines a empresas que quieran publicitarse dentro del segmento universitario y la creación de un programa de fidelización mediante suscripciones mensuales para usuarios frecuentes que buscan tener más beneficios por sus compras.

3.8.7 Estructura de costos

- Adquisición e instalación de vending machines
- Desarrollo y mantenimiento de software de menús digitales y pagos
- Abastecimiento de productos alimenticios para la venta
- Marketing y publicidad
- Costos operativos y logísticos
- Mantenimiento de maquinas
- Personal operativo

3.8.8 Canales

Enfocados en captar la atención de nuestro segmento de clientes el principal canal de atención serán las propias vending machines ubicadas en los campus universitarios apoyado de página web, redes sociales y plataformas digitales que se enfocan en comunidades universitarias; además de buscar colaboraciones con las universidades que facilitara el desarrollo del negocio y generara beneficios para nuestro segmento de mercado.

3.8.9 Métricas claves

En beneficio del desarrollo del negocio y buscando la mejora continua con respecto a la experiencia del usuario se tiene en cuenta las siguientes métricas:

- **Retención de clientes:** Mide el porcentaje de usuarios que siguen utilizando el servicio de las máquinas expendedoras después de un período de tiempo determinado, en el caso de SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” es crucial evaluar la fidelidad de los usuarios y la satisfacción con la experiencia gastronómica.

Indicador:

$$\text{Retencion de Clientes (\%)} = \frac{\text{clientes al final del periodo} - \text{nuevos clientes durante el periodo}}{\text{Clientes al inicio del periodo}} \cdot 100$$

- **Boleto promedio de compra:** Mide el promedio de ingresos generados por cada transacción en las máquinas expendedoras, en SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” sirve para optimizar precios y

promociones, así como identificar oportunidades para aumentar las ventas promedio por cliente

Indicador:

$$\text{Ticket promedio} = \text{ingresos totales} / \text{Numero de transacciones}$$

- **Ingresos generados por día, mes y semestre:** mide el total de ingresos que generan las máquinas en períodos específicos.

Indicador:

$$\text{Ingresos por Día/Mes/Semestre} = \sum_{i=1}^n \text{Ventas del Periodo}$$

- **Variedad de productos más vendidos:** Identifica cuáles productos son los más populares entre los clientes, para SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” es beneficioso porque permite optimizar el inventario y ajustar la rotación de productos en función de la demanda real de los consumidores

Indicador:

Variedad de Productos mas Vendidos

$$= \text{productos con mayor volumen de ventas en el periodo}$$

- **Preferencia de menú del consumidor:** Mide qué tipo de comidas o menús tienen mayor preferencia entre los clientes, esta métrica ayuda a identificar qué tipos de cocina o categorías son más atractivas.

Indicador:

$$\text{Preferencia de Menu} = \frac{\text{Ventas Totales del Periodo}}{\text{Numero de Ventas de un Tipo de Menu}} \times 100$$

3.9 Análisis PESTEL

3.9.1 Político

Regulaciones alimentarias: La industria de las máquinas expendedoras de alimentos está sujeta a normativas tanto locales como internacionales relacionadas con la seguridad alimentaria, el etiquetado y la conservación de los productos. Aunque las reglas varían según el país, usualmente incluyen disposiciones sobre la información nutricional y el manejo adecuado de alimentos perecederos. Cambios en las políticas públicas, como el endurecimiento de las normativas o campañas para fomentar una alimentación más saludable, pueden generar costos adicionales o restricciones operativas para las empresas del sector.

Políticas de sostenibilidad y medio ambiente: En ciertos países, se promueven o incluso se exigen prácticas sostenibles en la industria alimentaria, como la reducción del uso de plásticos o la adopción de envases biodegradables. Estas normativas pueden impactar directamente a los proveedores de máquinas expendedoras, quienes podrían tener que modificar sus productos y procesos para cumplir con los requisitos medioambientales.

Relaciones contractuales con instituciones públicas: En el caso de universidades públicas, pueden existir políticas que favorezcan a proveedores que impulsan la innovación, la sostenibilidad o que priorizan la contratación de proveedores locales. Las regulaciones que rigen las contrataciones con instituciones educativas pueden ofrecer nuevas oportunidades o representar barreras para las empresas del sector.

3.9.2 Económico

Condiciones macroeconómicas: La industria de las máquinas expendedoras se ve afectada directamente por factores como la inflación y los costos relacionados con insumos alimentarios, transporte y energía. Un aumento en el precio de los alimentos o en los gastos logísticos puede obligar a subir los precios de venta, lo que podría impactar negativamente en la demanda. Además, las variaciones en las tasas de interés y las dificultades para acceder a financiamiento pueden limitar la capacidad de las empresas para expandirse o renovar sus equipos. (World Bank, 2021)

Poder adquisitivo de los consumidores: Los estudiantes universitarios, principales usuarios de estas máquinas, suelen tener un poder adquisitivo limitado debido a que muchos manejan presupuestos ajustados. En economías en crisis o con altos niveles de desempleo juvenil, es

más probable que se demande productos más asequibles, lo que influye en el tipo de productos que las empresas deben ofrecer.

Políticas de apoyo a emprendimientos e innovación: Algunos países brindan incentivos económicos, como subsidios o exenciones fiscales, a las empresas que implementan tecnología innovadora o prácticas sostenibles. Esto puede ser una ventaja para aquellas compañías del sector que buscan incorporar tecnología avanzada en sus productos y servicios

3.9.3 Social

Preferencias alimenticias: Los hábitos alimenticios de la comunidad universitaria reflejan una creciente demanda de opciones nutritivas, sostenibles y adaptadas a necesidades específicas. Estas preferencias influyen directamente en la selección de productos que se ofrecen en **SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas”**

Estilos de vida ocupados: Los estudiantes suelen tener horarios ajustados, lo que hace que las máquinas dispensadoras que ofrezcan alimentos rápidos y fáciles de consumir sean muy atractivas.

3.9.4 Tecnológico

Innovaciones en máquinas dispensadoras: La implementación de tecnologías de pago sin contacto, aplicaciones móviles para pedidos anticipados o personalización de alimentos puede hacer que el servicio sea más conveniente y atractivo.

Mantenimiento y fallos: Las tecnologías que permiten el auto diagnóstico de problemas o la rápida notificación de averías ayudan a garantizar la continuidad del servicio.

3.9.5 Ecológico

Sostenibilidad de los envases: Cada vez más, los consumidores buscan productos que utilicen envases reciclables o biodegradables. El impacto ambiental de las máquinas dispensadoras también será un punto crítico, especialmente en campus universitarios que promuevan la sostenibilidad.

Desperdicio de alimentos: La gestión adecuada de inventarios y la frescura de los alimentos ayudarán a reducir el desperdicio, lo que es un factor importante en la sostenibilidad.

Solución: implementar un sistema de rotación de inventario para reducir la cantidad de productos que expiran. Ofrecer descuentos en productos cercanos a su fecha de caducidad para minimizar el desperdicio.

3.9.6 Legal

Normativas de seguridad alimentaria: Es crucial cumplir con todas las regulaciones de seguridad e higiene alimentaria para operar máquinas dispensadoras, incluyendo las relativas a la manipulación de alimentos y su almacenamiento a temperaturas adecuadas.

Protección de datos y privacidad: Al utilizar tecnología inmersiva y recopilar datos de clientes (preferencias alimentarias, historial de pedidos), es necesario cumplir con las leyes de protección de datos

3.10 Análisis FODA

3.10.1 Fortalezas

- **Conveniencia del servicio:** Las máquinas expendedora dentro del campus universitario ofrece una opción rápida y accesible para la comunidad universitaria, ahorrando tiempo y mejorando la experiencia. La ubicación estratégica de las máquinas y el menú rotativo garantiza que los usuarios encuentren alimentos que se ajuste a sus necesidades.
- **Tecnología inmersiva:** La implementación de pantallas digitales para explorar menús, realizar pedidos, conocer la historia de los platillos y realizar pagos se convierte en un atractivo innovador, especialmente para un público joven y tecnológicamente inclinado.
- **Sostenibilidad:** La oferta de productos alimenticios frescos, empaques sostenibles y prácticas ecológicas genera una imagen positiva y responsable frente a la comunidad universitaria, alineándose con las tendencias de consumo consciente
- **Diversidad en el menú rotativo:** Ofrecer un menú que cambie periódicamente no solo mantiene el interés de los usuarios, sino que también permite incorporar opciones estacionales, frescas y adaptadas a diferentes preferencias.

- **Expansión a otras universidades:** La escalabilidad del modelo de negocio permite expandirse a otras universidades, aprovechando la replicabilidad del servicio en distintos campus y diversificando la base de clientes.

3.10.2 Oportunidades

- **Creciente demanda de comida vending machine en campus universitarios:** Las comunidades universitarias valoran la rapidez y la conveniencia, lo que crea una oportunidad para capturar un nicho de mercado que necesita soluciones alimentarias rápidas. (ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, 2018)
- **Adopción de tecnología por parte de los estudiantes:** Los universitarios son un público que tiende a adoptar nuevas tecnologías fácilmente. La implementación de tecnología inmersiva para realizar pedidos podría facilitar la aceptación rápida entre el público objetivo.
- **Alianzas con proveedores sostenibles y locales:** Establecer relaciones con proveedores locales y sostenibles no solo ayuda a reducir los costos logísticos, sino que también fortalece la imagen de la marca como un proyecto comprometido con el medio ambiente.
- **Crecimiento de las regulaciones y apoyo a la sostenibilidad:** El crecimiento de políticas gubernamentales y subvenciones para empresas que promueven prácticas ecológicas representa una oportunidad para recibir incentivos financieros, impactando de manera positiva en la rentabilidad del negocio.

3.10.3 Debilidades

- **Altos costos iniciales:** La inversión en tecnología inmersiva, sistemas de pago digitales y la adquisición de productos genera altos costos iniciales, lo que podría retrasar la rentabilidad a corto plazo.
- **Dependencia tecnológica:** El éxito del servicio depende de la tecnología inmersiva y su aceptación por parte de los usuarios. Si la tecnología no es fluida e intuitiva, puede generar rechazo por parte del segmento objetivo
- **Limitado poder adquisitivo del segmento:** Si bien los estudiantes valoran la conveniencia y la innovación, muchos pueden tener restricciones económicas. Es

crucial diseñar precios accesibles o promociones que incentiven el uso del servicio sin afectar la rentabilidad.

- **Complejidad en la gestión de un menú rotativo:** La planificación y ejecución de un menú que cambia constantemente puede ser un reto logístico y financiero.
- **Educación del consumidor:** Algunos usuarios pueden no estar familiarizados con el uso de tecnología inmersiva, lo que podría generar resistencia o frustración en las primeras etapas

3.10.4 Amenazas

- **Competencia directa de servicios tradicionales:** Las cafeterías y cadenas de comida rápida que no apuestan por la sostenibilidad o la tecnología inmersiva podrían ofrecer precios más bajos.
- **Desafíos en la adopción de tecnología:** Si la tecnología inmersiva no se implementa de manera intuitiva y fácil de usar, los usuarios pueden no aprovecharla completamente o evitarla.
- **Regulaciones cambiantes:** Cambios en las normativas alimentarias o ambientales podrían afectar la operación, sobre todo en lo que respecta a la transparencia y sostenibilidad.
- **Aumento en el costo de los productos ecológicos:** Las fluctuaciones en los precios de insumos sostenibles y productos locales podrían poner en riesgo la viabilidad del negocio.
- **Resistencia al cambio:** Algunos consumidores pueden preferir métodos tradicionales de interacción con los servicios de alimentación y no ver el valor añadido en la tecnología inmersiva.

4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad

4.1 Validación del segmento

El mercado objetivo del proyecto se centra en la comunidad universitaria de la ciudad de Quito, principalmente en las universidades de alto impacto como la Universidad San Francisco de Quito (USFQ), la Universidad de Las Américas (UDLA) y la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), instituciones que representan una parte importante de la demanda universitaria local.

4.1.1 Segmento Geográfico

Quito, al ser la capital de Ecuador, alberga más de 200,000 estudiantes distribuidos en 33 universidades. (SENESCYT, 2020) Esta cifra refleja una alta demanda de servicios dentro del entorno educativo, no solo de estudiantes locales sino también de aquellos provenientes de otras provincias y países. Además, Quito cuenta con infraestructura universitaria en expansión, lo que genera oportunidades para negocios que ofrezcan soluciones prácticas, como alimentos saludables y accesibles dentro del campus.

4.1.2 Segmento Demográfico

Estudiantes:

USFQ: 9,000 estudiantes

UDLA: 17,000 estudiantes

UIDE: 6,000 estudiantes

Total: 32,000 estudiantes entre las tres principales universidades.

Este grupo presenta una demanda considerable de soluciones alimenticias rápidas y de calidad debido a su estilo de vida acelerado y a la falta de opciones nutricionales en los alrededores del campus.

Personal Administrativo y Educativo:

USFQ: 1,500 profesores y 1,000 administrativos.

UDLA: 1,200 profesores y 800 administrativos.

UIDE: 700 profesores y 500 administrativos.

Este segmento complementa la demanda, ya que el personal administrativo y educativo busca alternativas convenientes y saludables dentro de sus horarios laborales

4.1.3 Segmento Psicográfico

Los hábitos de consumo de los estudiantes y personal universitario reflejan una alta valoración por conveniencia, rapidez y variedad en la oferta alimentaria. Asimismo, se observa una creciente demanda de opciones saludables, sostenibles y adaptadas a preferencias específicas, como alimentos veganos, sin gluten y con mayor valor nutricional.

Por otro lado, la adopción de tecnologías innovadoras y la disposición a probar experiencias nuevas, como máquinas expendedoras con sistemas personalizados y tecnología inmersiva, posicionan al segmento universitario como un público objetivo ideal para el proyecto.

Comportamiento del Consumidor

Horarios ajustados: Tanto estudiantes como personal académico tienen rutinas ocupadas, lo que hace que prefieran soluciones de comida rápidas, accesibles y dentro del campus.

Preferencias saludables: Existe una tendencia creciente hacia alimentos balanceados nutricionalmente y opciones que contribuyan al bienestar físico y mental.

Influencia tecnológica: Los estudiantes y personal universitario están familiarizados con las nuevas tecnologías, lo que facilita la aceptación de máquinas expendedoras con sistemas automatizados y métodos de pago digitales.

4.2 Validación del segmento de mercado

Para validar el segmento de mercado de **SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas**, las encuestas fueron una pieza fundamental para poder tener una retroalimentación precisa, ya que todas las respuestas fueron dadas desde el punto de vista del segmento elegido, dando así un mayor detalle a de la necesidad y posibles obstáculos que esta idea pueda atravesar.

Se realizó una encuesta en formato de cuestionario el cual fue enviado y socializado dentro de la comunidad universitaria con el objetivo de obtener el mayor número de respuestas posibles para definir los aspectos más relevantes del segmento y del giro de negocio

El cuestionario estuvo compuesto por 21 preguntas enfocadas en 5 secciones: comportamiento de los posibles consumidores, hábitos de consumo de la comunidad universitaria, interés en el modelo de negocio ofrecido, preferencias en menús y preferencia de métodos de comunicación.

Tomando como muestra a 250 personas dentro de la comunidad universitaria del total de la población, se pudo evidenciar cuales son las preferencias y comportamiento de los posibles consumidores, los resultados en su mayoría son favorables para el proyecto **SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas”** pues consideran que la idea de negocio es viable dentro de los campus universitarios además de dejar varias puertas abiertas que permiten el crecimiento del proyecto a mediano – largo plazo

4.3 Encaje de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit)

Viable

Basándonos en los resultados y la tendencia presentada en las encuestas realizadas, la idea es viable debido a la innovación presente, experiencia y proceso de compra. Se puede decir que en un inicio existirá cierta dificultad y resistencia a este modelo de negocio ya que es una idea totalmente nueva dentro de la comunidad universitaria, a pesar de que existe este percance, una oportunidad surgió, la cual es la necesidad de que la comunidad universitaria obtenga su comida de una forma rápida y cómoda para que no interfiera dentro de su organización diaria.

Factible

Nuestra idea de negocio será factible siempre y cuando nos mantengamos dentro del rango financiero que nuestro segmento está dispuesto a pagar, ya que ese margen nos da la oportunidad de ser competitivos con los demás servicios ofrecidos a la comunidad estudiantil.

Otro punto para destacar es que la comunidad está dispuesta a pagar entre 5 y 7 dólares por las opciones que vamos a ofrecer lo cual es un precio muy razonable el cual nos va a ayudar a

cubrir todos los costos y tener un buen porcentaje de ganancia. Esta disposición por parte de nuestro segmento hace que nuestra idea sea viable vista desde un punto de vista financiero.

Deseable

Para el segmento es deseable ya que a través de las encuestas realizadas la mayoría de las personas se siente atraído e interesado a un vending machine como el que nosotros ofrecemos, existe una gran aceptación a la idea de tener un menú rotativo dentro del vending machine lo que indica una inclinación positiva a la variedad que estamos ofreciendo con nuestra idea; Esta capacidad de adaptación a los gustos cambiantes hace que el negocio sea no solo deseable, sino también capaz de fidelizar clientes al ofrecer una experiencia alimentaria variada y adaptada a sus intereses.

Podemos destacar también que la idea tecnológica y de comunicación que ofrecemos con nuestra idea va muy de la mano con el estilo de vida de la comunidad universitaria, y eso se ve reflejado en las respuestas de las encuestas ya que se sienten satisfechos y cómodos recibiendo información por medio de redes sociales masivas como Instagram y TikTok o también por medios más personales como los es WhatsApp; esto nos da una clara idea de que el segmento esta receptivo y desea una idea de negocio como la propuesta.

4.4 Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Ilustración 10 Pagina Web



Elaboración Propia

4.5 Monetización

- ***Venta de alimentos:*** Venta de Alimentos basado en 4 menús rotativos que cambian periódicamente cada 2 semanas
- ***Publicidad de marcas en máquina expendedora:*** Ofrecemos la posibilidad que marcas externas al entorno universitario se promocionen en las máquinas expendedoras y que de esta manera creen visibilidad de marca
- ***Programas de fidelización universitarios:*** Ofrecemos membrecías **SNACK U** “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” a nuestros usuarios frecuentes, de esta manera ellos pueden acceder a descuentos y promociones exclusivos de la marca

5. Estudio técnico y modelo de gestión organizacional

5.1 Localización

La ubicación de las máquinas estará basada en criterios de alta afluencia de personas, conveniencia para el usuario final y disponibilidad de espacios estratégicos dentro de los campus universitarios seleccionados:

- **Universidad San Francisco de Quito (USFQ)**

Ubicada entre el edificio de aulas principal y área comunes, se ubica en un punto estratégico pues es una de las zonas con mayor tráfico de estudiantes y personal administrativo durante el día.

Ilustración 11 Ubicación USFQ



Obtenido de Google Maps

- **Universidad de las Américas (UDLA)**

Posicionada dentro del hall de descanso principal del campus Udlapark, pues es el lugar de reunión de estudiantes entre clases y pausas a lo largo del día.

Ilustración 12 Ubicación UDLA



Obtenido de Google Maps

- **Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)**

Maquina ubicada dentro del edificio de aulas principal, en planta baja (área de cafetería) debido al gran flujo de personas y estudiantes.

Ilustración 13 Ubicación UIDE



Obtenido de Google Maps

5.1.2 Localización Bodega

La bodega principal servirá como el centro logístico para la recepción, almacenamiento y distribución de los productos destinados a las máquinas expendedoras. Para determinar su ubicación, se consideran criterios de accesibilidad, costos operativos y conexión logística.

Ubicación: Parque Industrial de Calderón, Quito

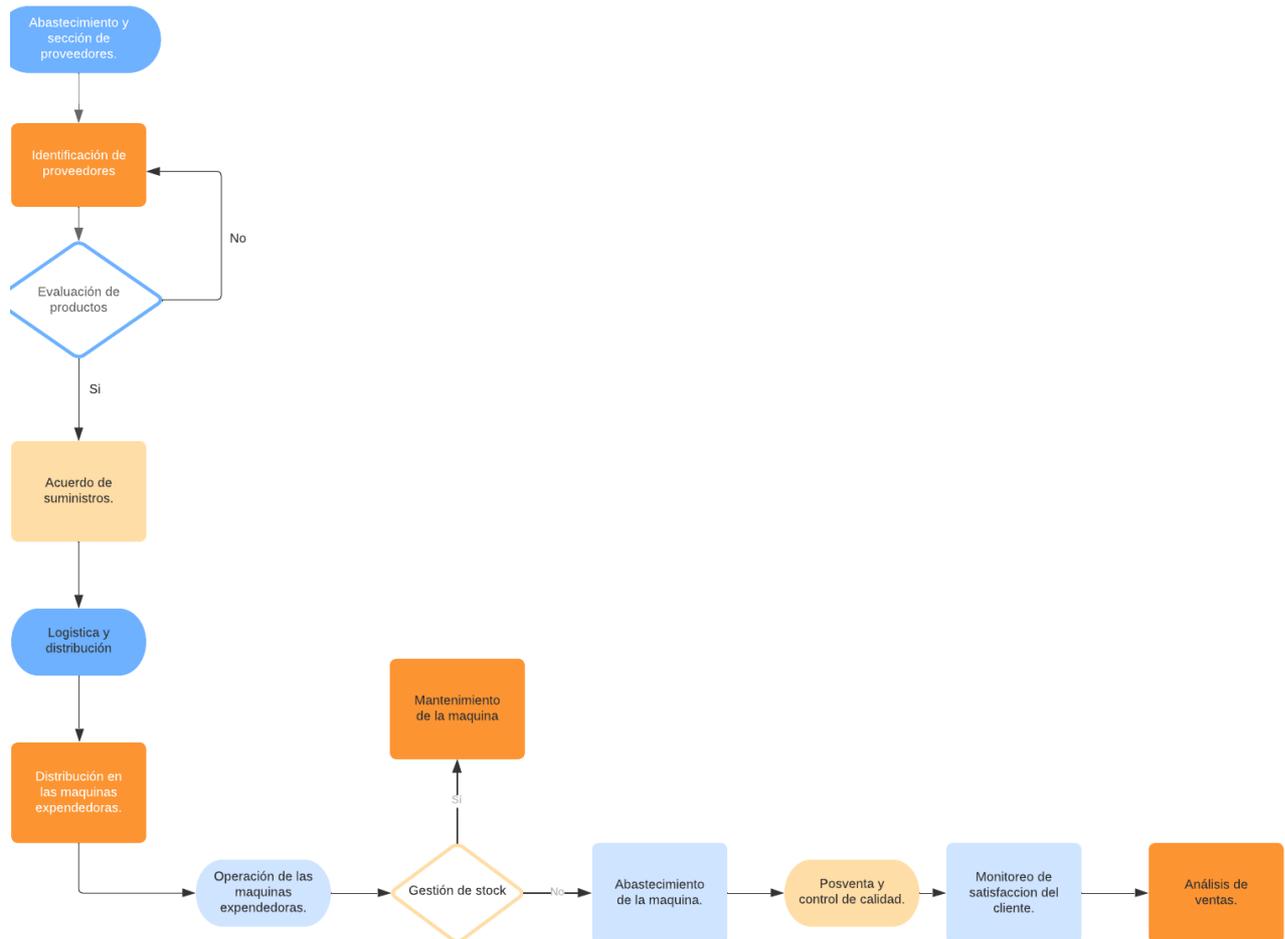
Ventajas:

- **Ubicación estratégica:** Calderón se encuentra en una zona industrial de Quito, con fácil acceso a las principales vías que conectan la ciudad y sus alrededores.
- **Cercanía a universidades:** La bodega estará ubicada a aproximadamente 30 minutos de las universidades USFQ, UDLA y UIDE, lo que garantiza entregas eficientes y tiempos reducidos.
- **Infraestructura logística:** Calderón cuenta con bodegas modernas, acceso a transporte pesado y servicios complementarios (seguridad, mantenimiento).
- **Costos competitivos:** El alquiler o compra de espacios industriales en esta área es más económico en comparación con otras zonas centrales de Quito.

- **Conexión con proveedores:** Facilita la recepción de productos y repuestos tanto nacionales como importados desde puertos y aeropuertos.

5.2 Operaciones (Mapa de procesos)

Ilustración 14 Mapa de procesos



Elaboración Propia

- **Abastecimiento y selección de proveedores**

El proceso comienza con la búsqueda y selección de proveedores que cumplan con los estándares del proyecto en cuanto a calidad de productos, sostenibilidad y requisitos

operativos, tales como cumplimiento de normas ISO, personalización de máquinas y disponibilidad de repuestos.

- **Identificación de proveedores y evaluación de productos**

Identificación de proveedores: Se busca proveedores de máquinas expendedoras y productos alimenticios alineados con la misión del proyecto (alimentos con gran valor nutricional).

Evaluación de productos: Aquí se analiza si los productos cumplen con los criterios de calidad, nutrición y adaptabilidad a los gustos del segmento objetivo.

Sí: Se procede a la siguiente fase.

No: Se retoma la búsqueda de otros proveedores.

- **Acuerdo de suministros**

Una vez aprobados los productos y proveedores, se establecen acuerdos formales de suministro. Estos acuerdos incluyen aspectos clave como:

- Condiciones de entrega y logística.
- Volumen y frecuencia de abastecimiento.
- Precios y plazos de pago.
- Cumplimiento de normas de sostenibilidad.

- **Logística y distribución**

La logística garantiza el transporte eficiente de productos desde el proveedor hasta la bodega principal, y posteriormente la distribución a las máquinas expendedoras localizadas en las universidades seleccionadas.

- **Distribución en las máquinas expendedoras**

Los productos son colocados en las máquinas expendedoras estratégicamente ubicadas en los campus universitarios, garantizando que estén operativas y abastecidas de forma regular.

- **Operación de las máquinas expendedoras**

En esta etapa, las máquinas se encuentran en pleno funcionamiento, ofreciendo a los estudiantes alimentos rápidos, saludables y accesibles. La operación se monitorea constantemente para evitar faltantes.

- **Gestión de stock**

Se lleva a cabo un control de inventario mediante sistemas tecnológicos que permiten monitorear el nivel de productos disponibles.

¿Faltantes detectados?

Sí: Se realiza el proceso de abastecimiento nuevamente.

No: Continúa el ciclo de operaciones de la máquina.

- **Mantenimiento de la máquina**

Las máquinas expendedoras se someten a un mantenimiento preventivo y correctivo para garantizar su funcionamiento óptimo. Esto incluye:

- Reparación de fallos técnicos.
- Sustitución de piezas.
- Actualizaciones tecnológicas, si son necesarias.

- **Abastecimiento de la máquina**

De forma periódica, las máquinas son reabastecidas para mantener la oferta constante de productos. Esta actividad depende del control de stock y las rutas logísticas previamente planificadas.

- **Posventa y control de calidad**

Se lleva a cabo un proceso de posventa y control de calidad, evaluando:

- Funcionamiento adecuado de las máquinas.
- Calidad y frescura de los productos ofrecidos.
- Cumplimiento de los estándares de nutrición y sostenibilidad.

- **Monitoreo de satisfacción del cliente**

Se recopila retroalimentación de los estudiantes y usuarios de las máquinas expendedoras para:

- Identificar áreas de mejora.
- Ajustar la oferta según preferencias y necesidades del segmento objetivo.
- Garantizar una experiencia positiva del cliente.

- **Análisis de ventas**

Finalmente, se realiza un análisis de ventas para medir el rendimiento del proyecto.

Aquí se evalúa:

- Productos más vendidos y menos solicitados.
- Rentabilidad de las máquinas expendedoras.
- Oportunidades de mejora en la gestión de stock, logística y oferta de productos.

5.3 Organigrama

El desarrollo de la organización se basó en una estructura funcional con organigramas funcionales, que son útiles porque proporcionan una comprensión clara de cómo están estructuradas las operaciones de una empresa y cómo se asignan las responsabilidades entre los diversos departamentos. Esto facilita la comunicación, la coordinación y la toma de decisiones dentro de la organización.

Ilustración 15 Organigrama

ORGANIGRAMA



Elaboración Propia

- **Gerente General.** Responsable de la visión global y la estrategia del negocio.
- **Gerente de Marketing.** Desarrolla campañas para promover producto, gestiona las ventas dentro del país, atiende consultas y reclamaciones de los clientes.
- **Gerente de Logística.** Gestiona la distribución y entrega de los productos.
- **Gerente Financiero.** Gestiona los libros contables, la información financiera y monitorea la eficiencia financiera y el cumplimiento de los presupuestos.
- **Transportistas.** Se encarga de transportar alimentos de un lugar a otro, garantizando el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria.
- **Asistente del transportista.** Ayuda a verificar el estado de los productos y que se sigan los procedimientos de higiene.

5.4 Conformación Legal

Es fundamental establecer una base legal sólida que permita operar de manera eficiente y cumpliendo con todas las regulaciones. En este sentido, se ha optado por constituir la empresa bajo la figura legal de **Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.)**, un modelo que se adapta perfectamente al tamaño, objetivos y características del proyecto.

La **Campania de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.)** es una de las formas societarias más adecuadas para pequeñas y medianas empresas (PYMES) ofrece varias ventajas relevantes para el proyecto:

- **Responsabilidad limitada:** Los socios responderán únicamente hasta el monto de sus aportes al capital social, protegiendo su patrimonio personal.
- **Número de socios:** Se permite entre 2 y 15 socios, lo que facilita la participación de inversionistas y colaboradores estratégicos en el proyecto.
- **Flexibilidad administrativa:** La toma de decisiones puede ser más ágil en comparación con otros tipos societarios.
- **Capital social accesible:** No se requiere un capital mínimo elevado, lo que permite iniciar operaciones de manera más rápida.

5.4.1 Licencias y permisos necesarios

- **Permiso de Funcionamiento Municipal:** El permiso de funcionamiento municipal es obligatorio para operar las máquinas expendedoras en espacios públicos o privados dentro de Quito y otras ciudades del Ecuador. Este permiso es otorgado por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de cada jurisdicción.
- **Registro Sanitario:** El registro sanitario es fundamental para la comercialización de alimentos en el Ecuador, ya que certifica que los productos cumplen con los estándares de calidad y seguridad alimentaria establecidos por la **Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)**.
- **Normas de Etiquetado:** El etiquetado de alimentos debe cumplir con las disposiciones establecidas por el Ministerio de Salud Pública y la ARCSA. Particularmente, los productos deben adherirse al semáforo nutricional obligatorio, el cual informa sobre el contenido de azúcares, grasas y sodio en los alimentos procesados.

6. Plan de internacionalización

6.1 Selección de formas de entrada (importaciones y/o exportaciones)

El análisis de importación para el modelo de negocio de SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” parte de la necesidad de importar las máquinas expendedoras de Ecuador donde toma gran importancia aspectos como: impuestos y aranceles, selección de proveedores, soporte y mantenimiento, entre otros. A continuación, se detalla cada punto y su importancia dentro de la selección de proveedor para importar las máquinas expendedoras:

- Impuestos y aranceles: “Al importar tecnología a Ecuador, es fundamental conocer no sólo las restricciones aduaneras y tarifas aplicables, sino también las categorías específicas bajo las cuales se pueden clasificar los productos. Los artículos tecnológicos suelen estar sujetos a aranceles de importación que varían dependiendo del tipo de ítem” (*Importación de Tecnología En Ecuador: Consejos Y Regulaciones, 2024*)

Al analizar el documento de interpretación Arancelaria NANDINA se puede clasificar las máquinas expendedoras bajo la siguiente partida.

Tabla 2 Partida Arancelaria

Partida	Detalle	Arancel (%)
84.76	Máquinas automáticas para la venta de productos (por ejemplo: sellos (estampillas), cigarrillos, alimentos, bebidas), incluidas las máquinas para cambiar moneda.	
8476.81.00.00	- - Con dispositivo de calentamiento o refrigeración, incorporado	0

Elaboración Propia

De tal manera que el impuesto arancelario se excluye para la importación del producto.

Otros impuestos o valores que se incluyen dentro del proceso de importación son los siguientes:

- **Seguro:** Valor del 1% del valor FOB del total de la importación
- **Fodinfra:** Impuesto que del 0.5% sobre la base imponible de la importación
- **Iva:** correspondiente al 15% sobre la suma de los valores de la Base imponible + Advalorem + fodinfra

6.1.2 Perfil del cliente/agente/distribuidor/socio ideal

El proveedor ideal para el proyecto debe destacar en la fabricación de máquinas expendedoras construidas con materiales resistentes a la abrasión, al uso intensivo y a las condiciones ambientales propias de universidades. Este proveedor debe garantizar el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, como las normas ISO 9001 (Gestión de Calidad) y ISO 14001 (Gestión Ambiental), asegurando procesos de manufactura confiables, sostenibles y alineados con los valores del proyecto. La certificación ISO/IEC 27001 (Gestión de Seguridad de la Información) también será un plus, considerando la integración de sistemas digitales que manejan datos sensibles relacionados con pagos y personalización.

En términos de costos, el proveedor debe ofrecer una relación costo-beneficio equilibrada. Es crucial que las máquinas sean competitivas en precio frente a alternativas internacionales, pero sin comprometer la calidad. Debe existir flexibilidad en la negociación de precios y opciones de financiamiento o descuentos por compras al por mayor, facilitando el acceso al equipamiento necesario para la implementación inicial y expansión futura del modelo de negocio. Además, la capacidad de personalizar las máquinas, tanto en diseño como en tecnología integrada (pantallas interactivas, realidad virtual, interfaces amigables), es un factor clave para diferenciar el servicio y alinearlo con la identidad del proyecto.

El proveedor ideal debe contar con una red de asistencia eficiente que ofrezca tiempos de respuesta rápidos en caso de fallas técnicas. Este soporte debe incluir la provisión de repuestos, mantenimiento periódico y formación técnica para el equipo local, lo que asegura la operatividad continua de las máquinas. La presencia de un almacén o socios estratégicos en la región (Ecuador o América Latina) sería un valor agregado, reduciendo tiempos y costos asociados a la logística de reparación o reposición de componentes.

Finalmente, el proveedor debe ser confiable en términos logísticos, cumpliendo con plazos de entrega preestablecidos y gestionando eficientemente las normativas de importación en Ecuador. Esto incluye trabajar con agentes aduaneros experimentados y garantizar que los productos cumplan con las regulaciones locales. Además, la reputación global del proveedor en la industria de máquinas expendedoras, basada en experiencia, innovación y sostenibilidad, será esencial para generar confianza en el proyecto. El proveedor ideal debe, en resumen, ser un socio estratégico comprometido con la calidad, la sostenibilidad y la personalización para garantizar el éxito del proyecto.

6.1.3 Condiciones de negociación

Para asegurar una relación comercial sólida y favorable para el proyecto, se establecen las siguientes condiciones de negociación con el proveedor de máquinas expendedoras, mismas que buscan garantizar la calidad del producto, optimizar costos y tiempos, y construir una colaboración estratégica a largo plazo.

- **Garantía Extendida:** Todas las máquinas deberán incluir una garantía mínima de **2 años**, cubriendo defectos de fabricación, fallos en hardware o software, y posibles problemas en componentes mecánicos. Opcionalmente, se negociará una garantía extendida a 3 años con costos razonables.
- **Certificaciones de Calidad:** El proveedor debe garantizar que las máquinas cumplan con estándares internacionales, incluyendo **ISO 9001, ISO 14001**, y regulaciones específicas de seguridad alimentaria y operativa. Los documentos que respalden estas certificaciones deben ser proporcionados antes del envío.
- **Moneda de Transacción:** Las negociaciones se realizarán en una moneda estable, preferiblemente dólares estadounidenses (USD), para minimizar riesgos cambiarios.
- **Incoterms Favorables:** Se preferirá trabajar bajo los términos **CIF (Cost, Insurance, and Freight)** en el puerto de Guayaquil, Ecuador, para que el proveedor asuma los costos y riesgos hasta la llegada de las máquinas. Esto simplifica la gestión logística para el comprador.

- **Revisión Previa al Envío:** Antes del embarque, se realizará una inspección del producto en la planta de fabricación (física o virtual) para garantizar que las máquinas cumplen con las especificaciones acordadas.
- **Opciones de Personalización:** Las máquinas deberán ser adaptadas según los requerimientos del proyecto, incluyendo integración de tecnología inmersiva, diseño sostenible, y funcionalidades específicas como pago digital.

Estas condiciones de negociación garantizan un equilibrio entre la reducción de costos, la calidad de los productos y servicios, y la mitigación de riesgos operativos.

6.1.4 Matriz preselección de mercados

En este aspecto se procede a realizar una matriz de calificación donde se evalúa a los proveedores a través de los siguientes criterios:

- **Durabilidad:** Criterio enfocado a evaluar los materiales con los que son fabricadas las máquinas expendedoras donde toma mayor importancia el poco desgaste a largo plazo, resistencia a abrasión, trabajo continuo de materiales eléctricos, pruebas de funcionamiento.
- **Costos de maquina:** Criterio enfocado a evaluar los costos de adquisición del producto, tomando en cuenta la competitividad de precios frente a alternativas internacionales
- **Soporte:** Criterio enfocado a evaluar el tiempo de respuesta del proveedor frente a inconvenientes o soporte operativo
- **Mantenimiento y respuestas:** Criterio enfocado a evaluar la capacidad de respuesta y servicio de mantenimiento que tiene los proveedores dentro de Ecuador o a nivel regional.
- **Opciones de personalización:** Criterio enfocado a evaluar la capacidad de personalización que permite el proveedor acorde a los requerimientos del proyecto
- **Logística aduanera:** Criterio enfocado a evaluar las dificultades logísticas, tiempo de transporte y costos adicionales ocasionados por las distancias de transporte
- **Software y hardware:** Criterio enfocado a evaluar la facilidad de uso del sistema operativo de la máquina expendedora tanto con el giro del negocio como con la experiencia del usuario.

- Presencia de marca: Criterio enfocado a evaluar la reputación y posicionamiento global de la marca dentro de la industria.

6.1.5 Matriz de selección de mercados

A continuación, se presenta la matriz de evaluación con el proveedor con los siguientes proveedores:

- XY Vending (Hunan Xingyuan Technology Co. LTD): Proveedor originario de la provincia de Hunan en China con más de 10 años dentro de la industria de fabricación de máquinas expendedoras.
- Selecta: proveedor originario del municipio de Madrid en España cuenta con más de 60 años dentro de la industria de fabricación, soporte y desarrollo de máquinas expendedoras.

La matriz cuenta con una calificación del 1 al 5 donde 1 representa deficiente y 5 representa excelente.

Tabla 3 Matriz de selección de mercados

Criterio	XY vending (/10)	Selecta (/10)	Justificación
Durabilidad (20%)	7/10 1.4	9/10 1.8	Selecta destaca por materiales de alta calidad y pruebas exhaustivas en sus productos, ideal para uso continuo. XY Vending es competitivo, pero no iguala la reputación europea en durabilidad.
Costos de maquina (15%)	9/10 1.35	6/10 0.90	XY Vending ofrece precios significativamente más competitivos debido a la eficiencia de manufactura en China. Selecta es más costosa.
Soporte (15%)	6/10 0.9	9/10 1.35	Selecta cuenta con mayor experiencia en soporte técnico internacional y tiempos de respuesta más rápidos. XY Vending tiene soporte, pero es más lento.
Mantenimiento y repuestos (15%)	7/10 1.05	8/10 1.2	Ambos proveedores ofrecen servicios de mantenimiento, pero Selecta tiene una ventaja por su red más amplia en Europa y América Latina.
Opciones de personalización (10%)	8/10 0.80	7/10 0.70	XY Vending es altamente flexible en personalización por ser fabricante directo. Selecta ofrece personalización limitada.
Logística Aduanera (10%)	5/10 0.50	8/10 0.80	Importar desde España es más rápido y menos costoso en términos logísticos que desde China, debido a las distancias y normativas regionales.
Software y Hardware (10%)	7/10 0.70	9/10 0.90	Selecta tiene una mejor integración de software y hardware, ofreciendo una

			experiencia de usuario más intuitiva. XY Vending está cerca, pero menos pulida.
Presencia de marca (5%)	6/10 0.30	9/10 0.45	Selecta tiene un reconocimiento global sólido y una reputación establecida, mientras que XY Vending está aún en crecimiento.
Total	6.9/10	8.1/10	

Elaboración Propia

6.1.6 Selección de mercado objetivo

Al realizar el análisis entre proveedores se llega a la conclusión de realizar una importación de forma directa esta decisión radica en la viabilidad de importación desde el país de origen del proveedor seleccionado (XY Vending) por las siguientes conclusiones:

- XY vending es un fabricante directo de máquinas expendedoras por lo tiene la capacidad de adaptar las funciones y software de la maquina acorde a las especificaciones del proyecto haciendo que las maquinas sean más sostenibles, amigables con el usuario y visualmente atractivas.
- Viendo a una visión futura del negocio XY vending ofrece una alta capacidad de producción a precios estables mismo que asegura el suministro de máquinas expendedoras sin una fluctuación de costos
- Los bajos costos de fábricas de XY vending en comparación a sus competidores representa una ventaja clave pues nos permite destinar los recursos económicos a otras áreas de desarrollo como es marketing, desarrollo de software, expansión de marca.

6.2 Oferta Internacional

6.2.1 Selección y estandarización de productos a ser adquiridos

Para la selección de la gama de productos y características que deben tener las máquinas expendedoras destinadas al proyecto, se consideran los siguientes aspectos clave para garantizar su funcionalidad, adaptabilidad y alineación con los objetivos del modelo de negocio:

- **Compatibilidad con el sistema monetario en dólares**

La máquina debe aceptar pagos en dólares estadounidenses, tanto efectivo, con lector de monedas y billetes, o mediante métodos de pago digitales como tarjetas de crédito, débito y billeteras electrónicas. Esto asegura conveniencia y accesibilidad para los usuarios.

- **Personalización del diseño y del menú**

Es fundamental que la máquina permita personalización tanto en el diseño exterior (branding del proyecto, mensajes publicitarios, logotipos) como en su sistema operativo. Esto incluye opciones para adaptar la pantalla digital a los menús rotativos del proyecto, así como integrar una interfaz intuitiva que facilite a los usuarios explorar opciones saludables, sostenibles y adaptadas a sus preferencias dietéticas.

- **Capacidad de conservación y dispensado de alimentos frescos y saludables**

Las máquinas deben estar equipadas con sistemas de refrigeración y control de temperatura para mantener la frescura y seguridad de los alimentos. Esto es crucial para ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad nutricional.

- **Opciones de conectividad y monitoreo en tiempo real**

Es indispensable que las máquinas incluyan conectividad IoT (Internet de las cosas) que permita monitorear el inventario, las ventas y posibles fallos técnicos en tiempo real. Esto agiliza la reposición de productos, reduce interrupciones operativas y optimiza la experiencia del cliente.

- **Compatibilidad con sostenibilidad y reducción de desechos**

La máquina debe ser compatible con envases ecológicos. Además, es deseable que su diseño contemple materiales duraderos y prácticas de fabricación sostenibles.

- **Soporte para tecnología inmersiva y educativa**

Incorporar pantallas interactivas que permita a los usuarios conocer el origen de los productos, su impacto ambiental, Esto refuerza el enfoque educativo del proyecto y mejora la experiencia del cliente.

- **Seguridad y accesibilidad**

Las máquinas deben garantizar seguridad tanto en el almacenamiento de alimentos como en el proceso de pago. También es importante que sean accesibles para todos, incluyendo estudiantes con discapacidades, con diseños ergonómicos y sencillos de usar.

- **Eficiencia energética**

Considerando los objetivos sostenibles del proyecto, es esencial que las máquinas sean energéticamente eficientes, utilizando tecnología que reduzca el consumo de electricidad sin comprometer el rendimiento.

- **Voltaje y compatibilidad eléctrica**

Las máquinas deben ser compatibles con el sistema eléctrico de Ecuador, que utiliza un voltaje estándar de 110-120V y una frecuencia de 60 Hz. Esto asegura que puedan ser instaladas y operadas sin necesidad de adaptadores o modificaciones adicionales, garantizando eficiencia y seguridad.

Estas características aseguran que las máquinas expendedoras contribuyan a la experiencia de los usuarios y refuercen los valores de sostenibilidad y calidad nutricional que definen el modelo de negocio.

6.3 Cálculo de precios internacional

Tabla 4 Calculo precio Máquinas Expendedoras

FOB USD	\$ 6.500,00
FLETE USD	\$ 385,00
CFR	\$ 6.885,00
SEGURO	\$ 65,00
CIF	\$ 6.950,00
ARANCEL	\$ 656,50
FODINFA	\$ 34,75
IVA	\$ 916,95
TOTAL	\$ 1.608,20
Importación total maquina	\$ 8.558,20
Importación total de máquinas (3)	\$ 25.674,60

Elaboración Propia

7. Plan de Marketing

7.1 Posicionamiento

SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” se posiciona como una solución innovadora, conveniente y sostenible para las necesidades alimenticias de la comunidad universitaria en Ecuador. A través de la combinación de tecnología avanzada, menús rotativos de platos ecuatorianos e internacionales, y un compromiso con la sostenibilidad, SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” será percibido como la opción ideal de la comunidad universitaria que buscan comida rápida, de calidad y accesible en sus campus.

- **Propuesta diferenciadora:**
 - "Platos frescos y variados, en minutos."
 - "Tecnología y tradición para tu día a día."
 - "Comida al instante, calidad siempre."
- **Enfoque clave del posicionamiento:**
 - Innovación tecnológica (máquinas modernas, opciones de pago múltiples).
 - Variedad y calidad (platos tradicionales e internacionales).
 - Compromiso con el cliente y el medio ambiente (empaques reciclables y prácticas responsables).

7.2 Explicación del mercado meta

El mercado meta de SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” incluye a las comunidades universitarias de las principales universidades privadas UDLA, UIDE y USFQ. Estas instituciones cuentan con una comunidad activa y diversa, lo que nos da un alcance potencial de más de 37,700 clientes. Este público suele tener un ritmo de vida acelerado y horarios ajustados, lo que limita sus opciones para comer. Buscan soluciones rápidas, accesibles y de calidad, con platos tradicionales e internacionales que se ajusten a sus preferencias y necesidades. Además, están acostumbrados a la tecnología y valoran experiencias innovadoras, sostenibles y prácticas en su día a día.

7.3 Objetivo

Objetivo general

Para el primer año se busca un volumen de ventas que alcance al menos el 70% de la capacidad proyectada de las máquinas vending, estableciendo una oferta atractiva y variada de menús rotativos con platos ecuatorianos e internacionales. Además, sentar las bases para una expansión estratégica hacia otras universidades o la introducción de nuevas opciones en el menú, adaptadas a las preferencias y necesidades del mercado meta.

Objetivos específicos

- Aumentar el reconocimiento del vending machines en universidades privadas de Quito en un 90% durante el primer año.
- Incrementar las ventas totales del vending machines en un 70% durante el primer año.
- Lograr que el 80% de los usuarios recurrentes sean fidelizados durante el primer año.
- Incrementar en un 50% el número de clientes potenciales que utilizan las vending machines durante el primer año.

7.4. Marketing Mix

7.4.1 Producto

Propuesta de valor:

Nuestra máquina vending es una solución integral que combina innovación tecnológica, variedad gastronómica y sostenibilidad para satisfacer las necesidades alimenticias de la comunidad universitaria. A continuación, destacamos las principales características y beneficios:

- **Variedad de Menús Rotativos:** Ofrecemos platos tradicionales ecuatorianos e internacionales, diseñados para atender diferentes preferencias y necesidades dietéticas. El menú rotativo garantiza opciones frescas y evita la monotonía, incorporando platos nuevos según la temporada o demanda.
- **Tecnología Moderna:** Incorporaremos pantallas táctiles interactivas que facilita la navegación por el menú y ofrece imágenes y descripciones de cada plato, Facilidades

de s de pago ya sea en efectivo, tarjetas bancarias, pagos sin contacto (NFC) y aplicaciones móviles con QR.

- ***Sistema de Conservación de Alimentos:*** Poseerá un control automático de temperatura, que mantiene los platos calientes o fríos según sea necesario, asegurando frescura y calidad además de poseer un sistema de almacenamiento adecuado para preservar los alimentos en condiciones óptimas.
- ***Experiencia del Usuario:*** Su diseño es compacto y moderno, ideal para espacios universitarios, con acceso fácil y rápido. La operación intuitiva permite seleccionar, pagar y recoger el plato en pocos pasos. Integra recomendaciones personalizadas según las preferencias del usuario a través de un perfil en la app complementaria.
- ***Promoción de la Sostenibilidad:*** Los empaques son reciclables y biodegradables para reducir el impacto ambiental. Gestión responsable de residuos, con compartimentos para facilitar el reciclaje.
- ***Integración Digital:*** App móvil para consultar menús, realizar pedidos anticipados y recibir notificaciones

Diseño del producto:

- Pantalla Táctil Interactiva.
- Opciones de pago versátiles.
- Compartimentos de Comida: Sección visible con platos organizados en compartimentos con control de temperatura automatizado, asegurando que los alimentos se mantengan calientes o fríos según corresponda.
- Diseño Vibrante y Atractivo: Utiliza los colores de la marca (azul, verde y amarillo) para reflejar modernidad y energía, captando la atención de la comunidad universitaria.

Ilustración 16 Diseño maquina



Elaboración Propia

Identidad de marca

Concepto de marca

Nombre: **SNACK U**

El término "**Snack**" transmite la idea de comida rápida, accesible, conveniente, mientras que la "**U**" evoca tanto la conexión con las universidades como un enfoque en los estudiantes y personal, simbolizando juventud, dinamismo e inclusión.

Paleta de colores

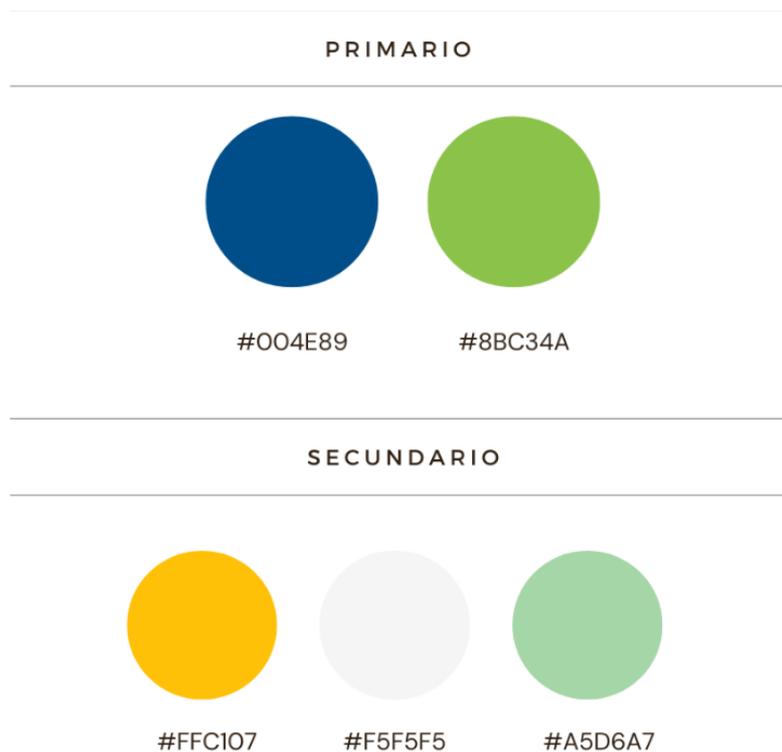
Colores Primarios

- **Azul Tecnológico:** Este color evoca confianza, profesionalismo e innovación. Está relacionado con la tecnología y refuerza la idea de modernidad y eficiencia que caracteriza a las máquinas expendedoras.
- **Verde Vibrante:** Representa frescura, sostenibilidad y bienestar, valores fundamentales para los consumidores que buscan opciones saludables y responsables con el medio ambiente.

Colores Secundarios

- **Amarillo Energético:** Comunica energía, dinamismo y felicidad, apelando a las emociones positivas de los estudiantes al interactuar con la marca.
- **Blanco Grisáceo:** Un tono limpio y minimalista que permite destacar los colores principales, brindando modernidad y un entorno visual atractivo.
- **Verde Pálido:** Complementa al verde vibrante, añadiendo un toque de suavidad y equilibrio a la paleta, ideal para transmitir calma en un contexto de ritmo acelerado como el universitario.

Ilustración 17 Paleta de colores



Elaboración Propia

Diseño comunicacional

Slogan: "Sabores que sorprenden, al ritmo de tu día."

Temas centrales

- **Conveniencia y Rapidez:** "Tu comida lista en minutos, sin interrupciones en tu rutina."
- **Variedad y Calidad:** "Explora sabores ecuatorianos e internacionales en cada bocado." Y "Desde un seco de pollo hasta una pasta al pesto, siempre hay algo para ti."
- **Innovación Tecnológica:** "La tecnología al servicio de tu comida." Y "Pide, paga y disfruta con un solo toque."
- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** "Un compromiso con tu futuro y el del planeta." Y "Empaques reciclables y biodegradables para un campus más verde."
- **Conexión con la Comunidad Universitaria:** "Hecho para estudiantes, docentes y todos en el campus." Y "Tu aliado en los días de estudio y trabajo."

Elementos visuales

- **Iconografía:** Iconos de alimentos, tecnología, sostenibilidad, juventud y diversión.
- **Imágenes:** Fotografías de comida, estudiantes, vending machine, sostenibilidad y ambiente universitario.

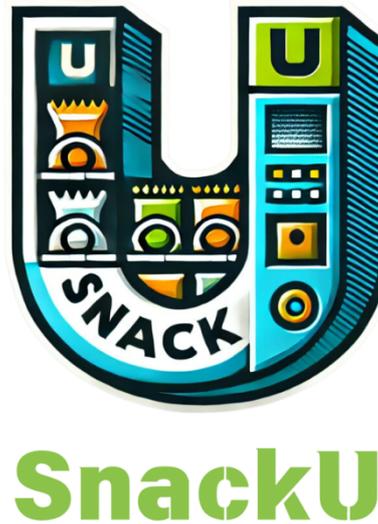
Arquetipo de Marca

El Cuidador

Este arquetipo se centra en proteger y cuidar, ofreciendo soluciones que hagan la vida más fácil y agradable a su público, se caracteriza por:

- **Conexión emocional y funcionalidad:** SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” se preocupa por su comunidad, ofreciendo soluciones prácticas que también despiertan emoción y aventura a través de la comida.
- **Confianza e innovación:** La marca garantiza calidad y seguridad alimentaria mientras utiliza tecnología moderna y explora nuevos horizontes culinarios.
- **Diversión y responsabilidad:** SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” equilibra un tono joven y dinámico con un compromiso ético hacia el planeta y su público.

Ilustración 18 Logo



Elaboración Propia

7.4.2 Precio

- **Valor percibido:** El valor percibido de SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” no solo radica en los precios competitivos, sino también en la experiencia completa que ofrece: una solución práctica para disfrutar platos frescos, variados y representativos de la riqueza cultural, consolidando su posición como la opción preferida para los estudiantes en busca de calidad, comodidad y autenticidad gastronómica.
- **Costos:** Con un margen de ganancia del 55% por plato, los precios se han establecido considerando el equilibrio entre la rentabilidad y el presupuesto de los estudiantes, personal administrativo y docente. Los costos de los ingredientes para cada plato reflejan una inversión optimizada, que permite ofrecer menús rotativos de comida ecuatoriana e internacional, como fritada, lasaña, locro y risotto, con precios que oscilan entre \$5 y \$8.

7.4.3 Plaza

La ubicación de las máquinas estará basada en criterios de alta afluencia de personas, conveniencia para el usuario final y disponibilidad de espacios estratégicos dentro de los campus

- **Ubicación estratégica:** SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” se instalará en áreas de alto tránsito dentro de las universidades, como zonas de descanso y pasillos, ofreciendo acceso directo a las máquinas expendedoras para que los estudiantes puedan comprar productos sin intermediarios.
- **Landing page:** SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” contará con una landing page que ofrece información sobre el funcionamiento de las máquinas, productos disponibles, promociones y contacto. Esta página servirá como canal directo para consultar disponibilidad, hacer pedidos anticipados y recibir actualizaciones del servicio.
- **App:** La aplicación móvil de SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas” permite comprar comidas ecuatorianas e internacionales de forma rápida y segura en plazas universitarias, con menús actualizados, pagos digitales y notificaciones sobre promociones y recompensas.

7.4.4 Promoción

Estrategias ATL

Las tácticas ATL utilizan medios masivos para generar reconocimiento de marca y atraer un público amplio.

Publicidad en Redes Sociales: Lanzar campañas en plataformas como TikTok, Instagram y vía mail con mensajes llamativos, segmentadas por ubicación, destacando:

- Imágenes atractivas de los platillos (ejemplo: ceviche ecuatoriano y sushi).
- Mensajes sobre conveniencia y precios competitivos: *¡Sabor internacional a tu alcance! Encuentra nuestro vending machines cerca de ti desde \$3.50.”*
- Geolocalización para impactar a personas cercanas a las máquinas.
- Objetivo: Crear visibilidad inmediata y generar interés en nuevos consumidores.

Carteles y Publicidad Exterior: Colocar carteles llamativos cerca del vending machines o en puntos estratégicos (paradas de autobús, entradas de oficinas).

- Diseño con imágenes vibrantes de los platillos más populares.
- Mensajes directos: “*¿Hambre? Encuentra tu comida favorita aquí. Fresca, rápida y deliciosa.*”
- Objetivo: Atraer la atención de transeúntes y reforzar la presencia de marca.
-

Flyers en Periódicos o Distribución en Centros de Trabajo: Diseñar flyers con el menú, precios y promociones iniciales para distribuir en oficinas, universidades y residenciales cercanas.

- Incluir códigos QR que dirijan al cliente a una ubicación interactiva de las máquinas.
- Ejemplo: “*¡Prueba nuestra comida! 10% de descuento en tu primera compra.*”
- Objetivo: Impactar a consumidores potenciales en puntos clave.

Anuncios en Pantallas de Transporte Universitario: Publicitar en pantallas dentro de autobuses o estaciones de bus dentro del campus:

- Resaltar horarios y promociones: “*Desayunos y almuerzos al instante. Encuentra tu vending machine más cercana.*”
- Objetivo: Captar a personas que se desplazan en zonas cercanas a las máquinas.

Estrategia de marketing digital

Esta estrategia digital busca construir una presencia sólida y coherente para **SNACK U** “**servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas**” en el entorno digital, aumentando la interacción con los estudiantes universitarios y posicionando la marca como una opción moderna y conveniente para satisfacer sus necesidades alimenticias.

Calendario de Marketing para SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas”

Tabla 5 Calendario de Marketing

Mes	Actividad	Descripción del Post (Copy)	Plataforma	Objetivo
Enero	Lanzamiento de Marca	¡Descubre Snack U! Innovación y tecnología para tus snacks diarios. Comida deliciosa y accesible en tu universidad. #SnackURevolución	Instagram	Awareness
Febrero	Promoción de Beneficios	¿Sabías que nuestras máquinas ofrecen platos ecuatorianos e internacionales? ¡Conoce cómo Snack U hace tu día más fácil! #SnackUBeneficios	TikTok	Awareness
Marzo	Testimonios de Clientes	Nuestros clientes hablan por nosotros: '¡Snack U cambió mi forma de comer en el campus!' Descubre por qué. #SnackUTestimonios	TikTok	Engagement
Abril	Uso Versátil de Snack U	Prueba la versatilidad de Snack U: desde almuerzos completos hasta snacks ligeros. ¡Siempre contigo! #SnackUVariiedad	Instagram	Engagement
Mayo	Desafío de Cocina con Snack U	¡Participa en el desafío de recetas Snack U! Comparte tu experiencia con nuestros platos y gana premios increíbles. #DesafíoSnackU	Instagram	Engagement
Junio	Preparación de Platos con Snack U	Mira cómo preparamos deliciosos platos en nuestras máquinas Snack U. Fácil, rápido y para todos. #CocinaConSnackU	TikTok	Consideración

Elaboración Propia

7.5 Consolidado plan de marketing

Tabla 6 Plan Consolidado Marketing

Objetivo 1	ESTRATEGIAS	ACCIONES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Lograr que el 90% de las comunidades universitarias privadas de Quito identifiquen en las vending machines mediante campañas publicitarias y promoción estratégica en	Campaña a publicidad en redes sociales y espacios estudiantiles.	Publicidad en redes sociales: Campañas dirigidas a estudiantes en Instagram, TikTok, Correo electrónico	1.200,00	Jefe de Marketing	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
		Activaciones BTL: Degustaciones y eventos interactivos en universidades.	1.000,00	Ejecutivo de Marketing			x			x			x				x
		Colaboración con influencers locales: Estudiantes con alta influencia en redes sociales.	800,00	Ejecutivo de Marketing		x			x			x					x

Objetivo 3																	
Fidelizar al 80% de los usuarios recurrentes mediante programas de recompensas, promociones exclusivas y comunicación directa en el primer año.	Programas de fidelización y contenido educativo sobre hábitos saludables.	Programa de recompensas: Acumular puntos para canjes.	1.000,00	Jefe de Marketing	x			x			x		x				
		Personalización de productos: Surtido adaptado a las preferencias de cada universidad.	1.200,00	Ejecutivo de Marketing			x			x		x				x	
		Mejora de experiencia del cliente: Introducir encuestas y pantallas interactivas	800,00	Ejecutivo de Marketing	x			x			x				x		
TOTAL PRESUPUESTO			9.000,00														

Elaboración Propia

8.Evaluacion Financiera

El análisis financiero se centra en una proyección realizada a los primeros cinco años tomando en cuenta las ventas dirigidas al segmento de mercado elegido. El estudio se realizó mediante el análisis de 3 posibles escenarios, un escenario base, un escenario pesimista y un escenario optimista, para de esta forma poder obtener un rango de posibilidades e indicadores que nos mostrarán el camino del proyecto.

A continuación, se detallan las consideraciones para realizar el análisis:

- Para lograr hacer rentable el negocio, toda la producción y logística se realizará mediante la terciarización de servicios.
- Los costos están realizados mediante cotizaciones reales y referencias de locales y sitios web para la obtención de estos.
- Dentro de la nómina existirá un gerente general, un gerente de marketing y un gerente financiero, como se mencionó anteriormente el personal de logística y transporte será tercerizado con la empresa selecta.
- Los sueldos de las personas en nómina contarán con todos los beneficios de la ley.
- Los activos fijos de la empresa serán principalmente los equipos de sistema de cobro y las máquinas expendedoras.
- Dentro de la inversión inicial se considera el capital necesario para cubrir los primeros 3 meses de operación, el cual cubre sueldos y materia prima para la operación de las máquinas expendedoras.
- Para el préstamo se utilizará una tasa de 11,83% anual, en base a la tasa de interés efectiva para un préstamo productivo para una PYME que establece el banco central.
- Para el análisis de escenarios se toma en cuenta la variación de captación de mercado, la cual afecta directamente a las ventas que logremos conseguir.
-

8.1 Análisis de gastos

Para realizar el análisis de gastos, se consideraron sueldos, costo de logística y software de cobro mensual y compra de materia prima (platos seleccionados). Al ser un emprendimiento que se enfoca en la distribución de alimentos no es necesario tener una oficina o bodega de almacenamiento lo cual hace que nuestros costos bajen considerablemente.

8.2 Punto de equilibrio

Teniendo en cuenta nuestros costos fijos, variables y nuestros precios de venta pudimos determinar el punto de equilibrio en unidades de cada uno de los menús que ofrecemos.

Tabla 7 Punto de equilibrio menú 1

Punto de equilibrio	
Costo fijo	\$ 2.662,00
Precio de venta	\$ 6,18
Costo de venta	\$ 3,99
Punto de equilibrio (unidades)	1216
Unidades diarias	54

8.3 Inversión Inicial

Para calcular la inversión inicial se tomaron en cuenta todos los gastos proyectados para los meses establecidos (3 meses), abarcando gastos de producción, personal, sistemas de cobro y publicidad.

Esta estimación nos permitirá operar de la manera correcta durante los primeros 3 meses hasta que el mismo negocio empiece su flujo normal y estable.

A este monto se le añade el capital necesario para la obtención de la maquinaria, costos de importación, maquinaria de cobro para cada máquina y empaques para cada producto.

Al ser un monto bastante importante, se empleó el método de apalancamiento financiero para distribuir la inversión en capital propia y endeudamiento.

Tabla 8 Estructura de capital

Estructura de capital		
	Apalancado	%
Deuda	\$ 16.879,28	40%
Capital propia	\$ 25.318,92	60%
Inversión total	\$ 42.198,20	100%

Elaboración Propia

8.4 Análisis de escenarios

8.4.1 Caso base

En el caso base utilizamos como proyección el 30% de llegada al mercado lo cual nos da un total de 26600 personas con un crecimiento de 10% cada año, el margen de ganancia que tenemos en este caso es del 55%.

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 164.507,70	\$ 180.958,47	\$ 199.054,32	\$ 218.962,22	\$ 240.855,35
Costos variable		\$ 119.700,00	\$ 131.670,00	\$ 144.837,00	\$ 159.322,50	\$ 175.252,50
Costos fijos		\$ 31.944,00	\$ 31.944,00	\$ 31.944,00	\$ 31.944,00	\$ 31.944,00
Depreciación		\$ 695,00	\$ 695,00	\$ 695,00	\$ 695,00	\$ 695,00

UAII		\$ 12.168,70	\$ 16.649,47	\$ 21.578,32	\$ 27.000,72	\$ 32.963,85
Impuestos		\$ 1.825,31	\$ 2.497,42	\$ 3.236,75	\$ 4.050,11	\$ 4.944,58
Utilidad Neta		\$ 10.343,40	\$ 14.152,05	\$ 18.341,57	\$ 22.950,61	\$ 28.019,27
Flujo Efectivo Operativo		\$ 11.038,40	\$ 14.847,05	\$ 19.036,57	\$ 23.645,61	\$ 28.714,27
Inversión	\$ 27.807,20					
Flujo de Efectivo Total	\$ -27.807,20	\$ 11.038,40	\$ 14.847,05	\$ 19.036,57	\$ 23.645,61	\$ 28.714,27
Tasa requerida	10%					
TIR	50,5%					
VPN	\$ 42.780,03					

Podemos observar que en un caso base el flujo de efectivo es positivo desde el año 1, lo cual nos indica que esta idea tiene potencial de crecimiento año a año.

8.4.2 Escenario optimista

Para el análisis optimista se tomó en cuenta que vamos a tener una obtención de mercado del 80% lo cual quiere decir que son 32300 personas con un crecimiento anual del 10%. También se tomó en cuenta que el margen de ganancia será del 70% por plato lo cual nos da un margen de ganancia mucho mayor para poder operar.

A continuación, se muestra el desarrollo de cada uno de los menús ofrecidos en un escenario optimista

Año	0	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	---

Ventas		\$ 199.614,00	\$ 219.575,40	\$ 219.575,40	\$ 219.575,40	\$ 219.575,40
Costos variable		\$ 145.350,00	\$ 145.350,00	\$ 145.350,00	\$ 145.350,00	\$ 145.350,00
Costos fijos		\$ 1.962,00	\$ 1.962,00	\$ 1.962,00	\$ 1.962,00	\$ 1.962,00
Depreciación		\$ 695,00	\$ 695,00	\$ 695,00	\$ 695,00	\$ 695,00
UAll		\$ 51.607,00	\$ 71.568,40	\$ 71.568,40	\$ 71.568,40	\$ 71.568,40
Impuestos		\$ 7.741,05	\$ 10.735,26	\$ 10.735,26	\$ 10.735,26	\$ 10.735,26
Utilidad Neta		\$ 43.865,95	\$ 60.833,14	\$ 60.833,14	\$ 60.833,14	\$ 60.833,14
Flujo Efectivo Operativo		\$ 44.560,95	\$ 61.528,14	\$ 61.528,14	\$ 61.528,14	\$ 61.528,14
Inversión	\$ 27.807,20					
Flujo de Efectivo Total	\$ -27.807,20	\$ 44.560,95	\$ 61.528,14	\$ 61.528,14	\$ 61.528,14	\$ 61.528,14
Tasa requerida	10%					
TIR	180,7%					
VPN	\$ 190.008,14					

Caso optimista

En base a la proyección realizada en un escenario optimista se puede observar que desde el año 1 ya tenemos utilidades. Se puede observar que a partir del año 2 el flujo de efectivo es constante ya que llegamos a todo el mercado objetivo.

8.4.3 Escenario pesimista:

Para el análisis pesimista se tomó en cuenta que vamos a tener una obtención de mercado del 30% lo cual quiere decir que son 15200 personas con un crecimiento anual del 10% . También se tomó en cuenta que el margen de ganancia será del 35% por plato lo cual nos da un margen de ganancia muy bajo para poder operar y cubrir los costos.

A continuación, se muestra el desarrollo de cada uno de los menús ofrecidos en un escenario pesimista.

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 94.004,40	\$ 103.404,84	\$ 113.745,32	\$ 125.119,86	\$ 137.631,84
Costos variable		\$ 68.400,00	\$ 68.400,00	\$ 68.400,00	\$ 68.400,00	\$ 68.400,00
Costos fijos		\$ 31.944,00	\$ 31.944,00	\$ 31.944,00	\$ 31.944,00	\$ 31.944,00
Depreciación		\$ 695,00	\$ 695,00	\$ 695,00	\$ 695,00	\$ 695,00
UAI		\$ 7.034,60	\$ 2.365,84	\$ 12.706,32	\$ 24.080,86	\$ 36.592,84
Impuestos		\$ 1.055,19	\$ 354,88	\$ 1.905,95	\$ 3.612,13	\$ 5.488,93
Utilidad Neta		\$ 5.979,41	\$ 2.010,96	\$ 10.800,38	\$ 20.468,73	\$ 31.103,92
Flujo Efectivo Operativo		\$ 5.284,41	\$ 2.705,96	\$ 11.495,38	\$ 21.163,73	\$ 31.798,92
Inversión	\$ 27.807,20					
Flujo de Efectivo Total	\$ -27.807,20	\$ 5.284,41	\$ 2.705,96	\$ 11.495,38	\$ 21.163,73	\$ 31.798,92
Tasa requerida	10%					
TIR	19,3%					
VPN	\$ 12.461,51					

Caso pesimista

Por otro lado, en el análisis del escenario pesimista podemos ver que existen en el primer año no existen utilidades y conforme el análisis de los siguientes 4 años vemos que el flujo de efectivo va creciendo, pero de manera marginal lo cual quiere decir que esta idea es viable

9. Conclusiones

Solución Innovadora: SnackU ofrece una alternativa moderna y eficiente para cubrir las necesidades alimenticias de la comunidad universitaria mediante máquinas expendedoras tecnológicas.

Propuesta de Valor Atractiva: Combina precios competitivos, variedad de menús ecuatorianos e internacionales, y un enfoque en la sostenibilidad a través de empaques ecológicos.

Rentabilidad Sostenible: Con un margen de ganancia del 55% por plato y un mercado potencial de más de 38,000 usuarios, el proyecto garantiza ingresos constantes y oportunidades de crecimiento.

Tecnología y Experiencia de Usuario: La aplicación móvil facilita compras rápidas y seguras, con promociones personalizadas y un sistema de recompensas que impulsa la fidelización de clientes.

Potencial de Expansión: Gracias a su modelo escalable, **SNACK U “servicio de alimentos mediante máquinas expendedoras modernas”** puede extenderse a nuevas universidades y mercados, consolidando su presencia en el sector alimenticio universitario.

Bibliography

- Malhotra, N. K. (2016). *¿Qué es una encuesta?* <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>.
- García,R., Pérez Gónzales, F., Pérez Blasco, J., & Natividad, L. (2012). Evaluación del estrés académico en estudiantes de nueva incorporación a la universidad. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 143-154.
- Hernández Gallardo, D. A.-M.-G.-P.-C.-M. (2021). Condición nutricional y hábitos alimentarios en estudiantes universitarios de Manabí, Ecuador. *Revista Espiritu Nutricion Comunitaria*, 27.
- Garcia, A. (15 de Septiembre de 2017). *Ciudades inteligentes: un mercado de 1,29 billones de euros.* Obtenido de El economista: <http://mynmedia.mynews.es/intelligence/C2200141/document/4444/ECP201709010105/>
- Ozdemir, B., & Seyitoglu, F. (2017). The importance of gastronomic experiences for consumer satisfaction in the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 509-520.
- Tapia, G. B. (2015). *Las cadenas de comida rápida se expanden con la clase media.* <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cadenas-comidarapida-clasemedi-ecuador-guayaquil.html>.

Lacerta. (2024). *Understanding the Grab-and-Go Market: Guide for Food Retailers*.
<https://lacerta.com/blog/grab-and-go-market>.

Primicias. (2024). *Máquina de pizzas, pan por suscripción y una 'buchetta', tres innovadoras propuestas en Ecuador*.
<https://www.primicias.ec/entretenimiento/gastronomia/maquina-pizzas-pan-suscripcion-y-buchetta-tres-innovadoras-propuestas-ecuador-78183/>.

Team, I. (23 de Marzo de 2023). *Análisis de los 5 por qué (5 whys): ¿qué es y cómo hacerla?*
Obtenido de INFRASPEAK: <https://blog.infraspeak.com/es/analisis-de-los-5-por-ques/>

Londoño, P. (2023). *Expectativas del cliente: claves para gestionarlas y ejemplos*.
<https://blog.hubspot.es/service/gestionar-las-expectativas-del-cliente>.

World Bank. (2021). *América Latina: ¿Cómo afecta la crisis en el precio de los alimentos?*

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL. (2018). *Vending Machines y desarrollo de un nuevo modelo de negocio*.

Anexos: 1

1. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en tus decisiones alimenticias?

Entre los principales factores que influyen en las decisiones alimenticias de los estudiantes y encuentra el precio, salud, sabor, y otros factores. El 45 % de la encuesta realizada a 40 personas se ve influenciado por el factor precio, dándonos a conocer las preferencias del segmento y presentar opciones que se acoplen a su disponibilidad económica.

2. ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por una opción de comida?

El 60% de los participantes encuestados se ven atraídos por la categoría de precios de \$3 a \$5 dólares un 17,5% por la categoría de \$5 - \$7 dólares y un 22,5% por la categoría de \$7 - \$10 dólares. Por lo que podemos confirmar que el factor precio es una de las preocupaciones a considerar cuando un estudiante universitario decide que comer en el día.

3. ¿Cuántas veces al día sueles comer?

El 50% del total de encuestados come 3 veces al día con una dieta de desayuno, almuerzo y cena, por otro lado, es importante considerar que el 30% come de 1-2 veces al día lo que es un indicio de que tan ajetreada es el estilo de vida del segmento escogido y, por último, el 20% come 4 veces al día.

4. ¿Consideras que sigues una alimentación equilibrada?

El 72,5% de encuestados considera que a veces lleva una alimentación equilibrada, el 12,5 % considera que no lleva una alimentación equilibrada y el 15 % considera que si cumple con una alimentación equilibrada dentro de su rutina de vida. La mayoría del segmento no es consciente de los alimentos que come y que las opciones presentadas actualmente no se enfocan a cubrir las necesidades y características del segmento.

5. ¿Qué tan importante es para ti llevar una dieta saludable durante el periodo universitario?

Sin embargo, el 77,5% de los encuestados si considera que es importante llevar una dieta saludable durante su periodo universitario pues ele permitirá rendir con más energía en el día a día y les beneficiará en su estilo de vida. Por lo que podemos constatar que si existe bases de

educación alimenticia presente en el segmento y consideran en gran parte el tener opciones saludables de comidas.

6. ¿Sueles preparar tus propios alimentos o prefieres comprar comida preparada?

Como indicador clave se evidencia que el 62,5% de encuestados suele comprar comida, pero hay ocasiones en las que la prepara, el 35% siempre la prepara y apenas el 3,5% siempre la compra. En estos resultados podemos constatar que las opciones de alimentación no se acoplan a los gustos y características del segmento y por consiguiente los estudiantes universitarios no se sienten atraídos a generar una compra de comida dentro de los campus universitarios.

7. ¿Crees que tu rutina universitaria afecta tus hábitos alimenticios?

Esta pregunta se enfocó a conocer la repercusión del estilo de vida universitario en los hábitos alimenticios del segmento, en este se constató que 72,5% de encuestados está afectada negativamente, el 10% del total de encuestados considera que no afecta y el 17,5% considera que una rutina universitaria tiene un efecto positivo. Así, se constata que la rutina universitaria en la mayoría de encuestados no es la más comida y afecta a los hábitos alimenticios de cada encuestado.

8. ¿Te preocupan las implicaciones ecológicas o éticas de los alimentos que consumes?

El 57.5% de los encuestados indican que sienten una preocupación ocasional por las implicaciones ecológicas o éticas de los alimentos que consumen. Este dato revela una tendencia creciente hacia una mayor conciencia en torno al impacto de nuestras elecciones alimenticias, tanto en términos ambientales como sociales.

9. ¿Utilizas las máquinas expendedoras de comida que se encuentran en tu universidad?

El 50% de los encuestados indicaron que rara vez utilizan las máquinas expendedoras de comida en la universidad. Este dato sugiere que, aunque las máquinas expendedoras están disponibles como una opción conveniente para adquirir alimentos y snacks, su uso no es tan frecuente entre los estudiantes.

10. ¿Que tipo de comida te gustaría ?

De acuerdo con la encuesta, el 42,9% de las personas prefieren principalmente la comida rápida y la comida ecuatoriana. Sin embargo, también existe un interés significativo por opciones más saludables y rápidas de preparar, como ensaladas y snacks.

11. ¿Qué opinas de las opciones de las máquinas expendedoras términos de salud?

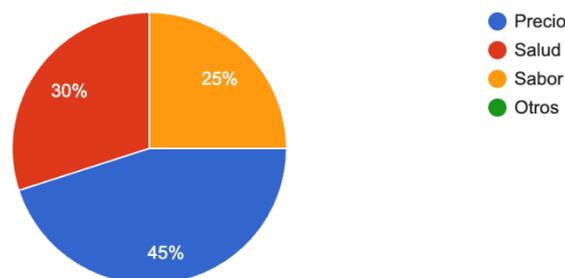
El 70% de los encuestados considera que las opciones de comida en las máquinas expendedoras de su universidad son poco saludables. Este dato refleja una preocupación creciente entre los estudiantes por la calidad nutricional de los alimentos que tienen a su disposición en estos dispensadores automáticos.

12. Te gustaría un menú rotativo cada 2 semanas ?

La gran mayoría de las personas encuestadas (90.5%) estarían interesadas en un menú que rota cada dos semanas. Por el contrario, solo un pequeño porcentaje (9.5%) expresó desinterés en esta opción.

¿Cuáles son los principales factores que influyen en tus decisiones alimenticias?

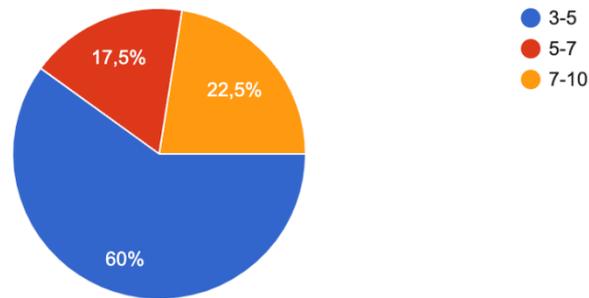
40 respuestas



(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024)

¿Cuanto estas dispuesto a pagar por una comida

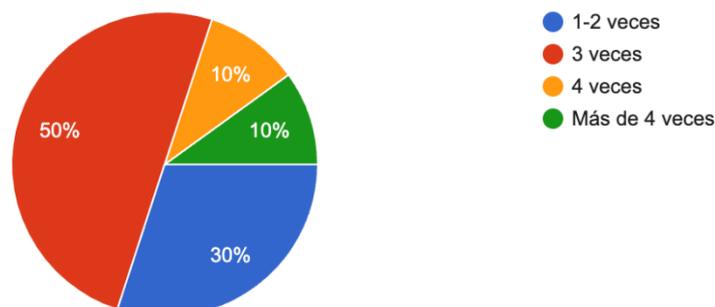
40 respuestas



(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024)

¿Cuántas veces al día sueles comer?

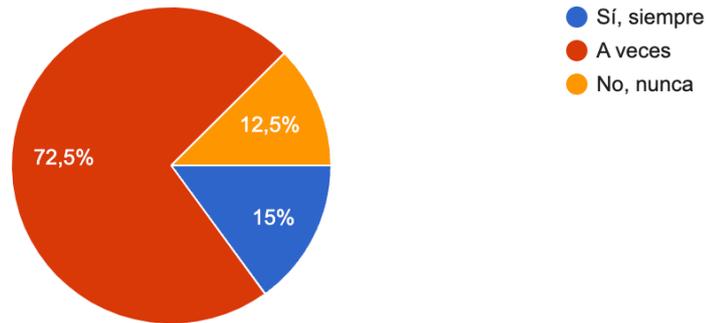
40 respuestas



(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024)

¿Consideras que sigues una alimentación equilibrada?

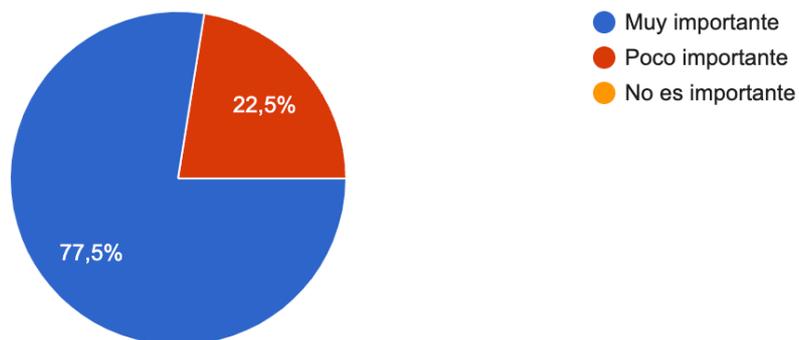
40 respuestas



(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024)

¿Qué tan importante es para ti llevar una dieta saludable durante el periodo universitario?

40 respuestas

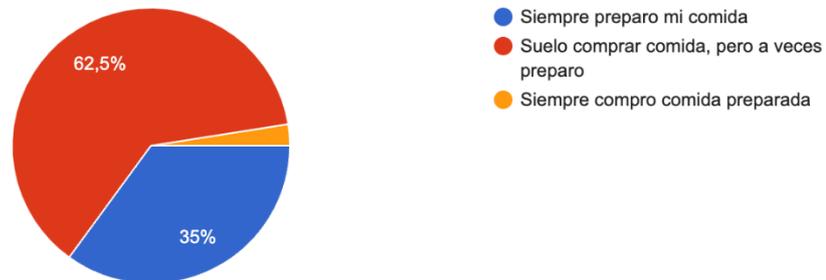


(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024)

¿Sueles preparar tus propios alimentos o prefieres comprar comida preparada?

 Copiar

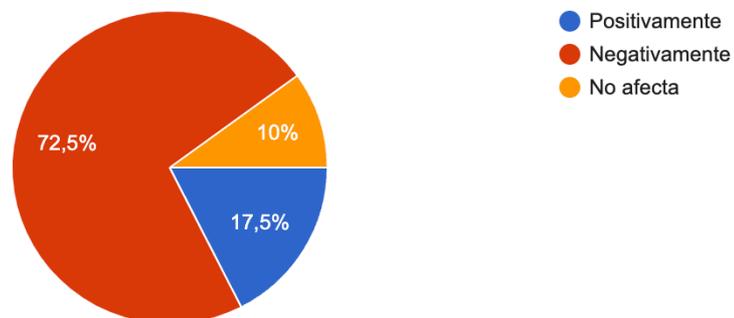
40 respuestas



(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024)

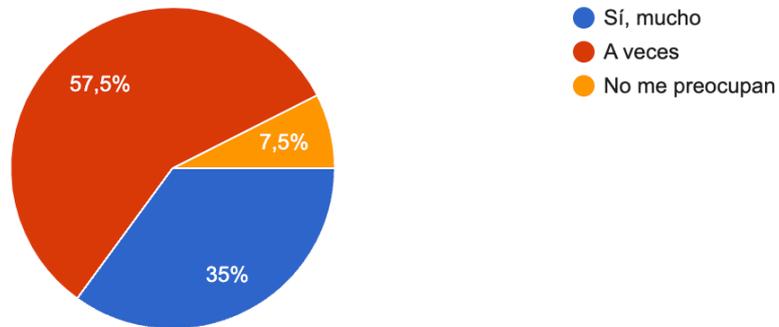
¿Crees que tu rutina universitaria afecta tus hábitos alimenticios?

40 respuestas



¿Te preocupan las implicaciones ecológicas o éticas de los alimentos que consumes?

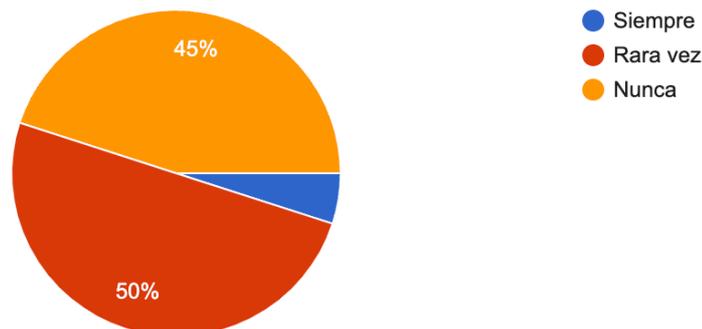
40 respuestas



(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024)

¿Utilizas las máquinas expendedoras de comida en la universidad?

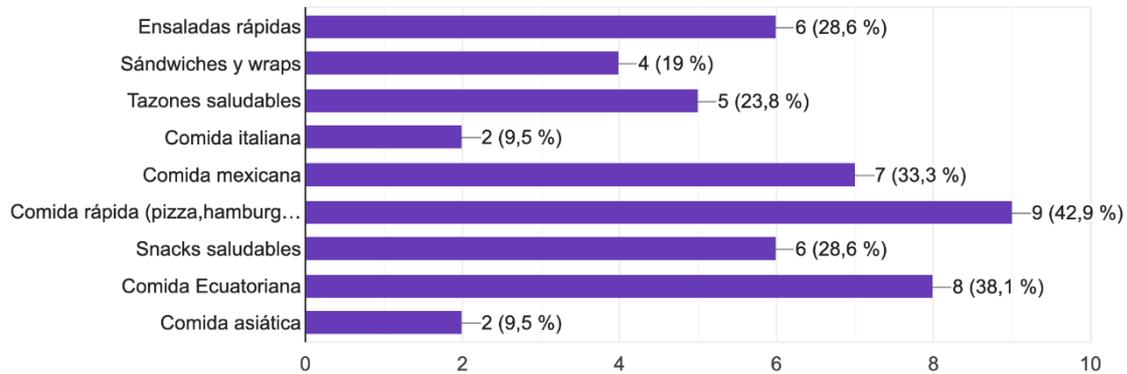
40 respuestas



(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024)

Que tipo de comida te gustaría ?

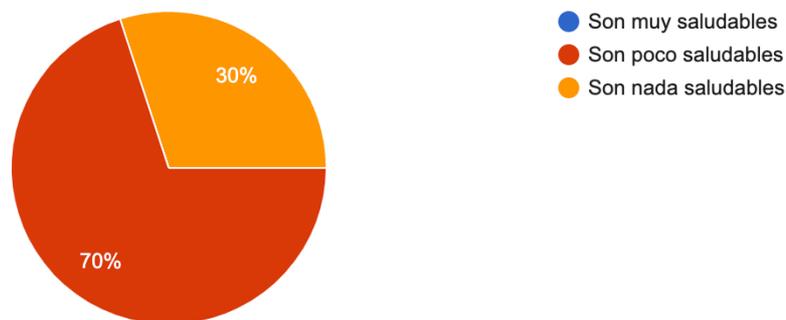
21 respuestas



(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024)

¿Qué opinas de las opciones de las máquinas expendedoras en términos de salud?

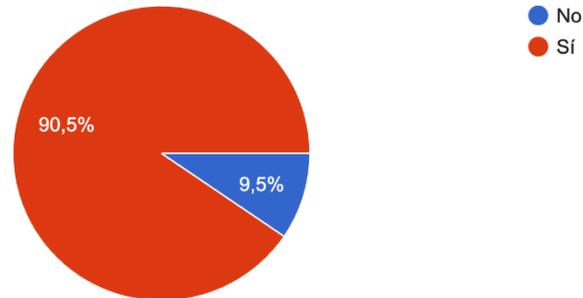
40 respuestas



(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024)

Te gustaría un menú rotativo cada 2 semanas ?

21 respuestas



(Resultados de encuesta sobre los factores que influyen en las decisiones alimenticias, 2024

