



NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

AUTORES:

Esteban Andrés Cerda Salgado

José Luis Celi Guáitara

Gino Josue Chamba Betancourth

Paola Estefanía Rosero Benítez

Pedro Enrique Cherrez Pérez

TUTOR:

Msc. Andrea Carolina Sotomayor Feijóo

Plan de negocios para la exportación de snacks de plátano con sabor a piña a
España.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Esteban Andrés Cerda Salgado, José Luis Celi Guáitara, Gino Josue Chamba Betancourth, Paola Estefanía Rosero Benítez, Pedro Enrique Cherrez Pérez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada. Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Esteban Andrés Cerda Salgado

0503951105



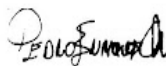
José Luis Celi Guáitara

1714782248



Gino Josue Chamba Betancourth

0107233819



Pedro Enrique Cherrez Pérez

0603672643

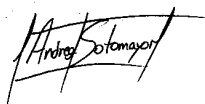


Paola Estefanía Rosero Benítez

0402083190

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Andrea Carolina Sotomayor Feijoó, 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.



.....

Msc, Andrea Carolina Sotomayor Feijoó

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto propone el desarrollo y exportación de Tropic Crunch, un snack innovador elaborado a base de plátano maduro con sabor a piña, dirigido al mercado español. Esta propuesta fusiona dos frutas tropicales de alta aceptación en América Latina, alineándose con la tendencia global de “indulgencia permitida”: productos sabrosos, prácticos y emocionalmente reconfortantes, pero percibidos como naturales y equilibrados. La investigación de mercado en España, que incluyó encuestas y entrevistas a consumidores y expertos, confirmó una alta aceptación del producto, especialmente en envase individual y con un precio ideal entre €1,30 y €2,3. El estudio PESTEL reveló condiciones favorables para la exportación, como la eliminación de aranceles por el acuerdo comercial UE–Ecuador, un mercado estable con alto consumo per cápita de snacks, infraestructura logística eficiente y una creciente preferencia por alternativas saludables y exóticas. El modelo de negocio adoptado es B2B, estableciendo alianzas con cadenas de retail como Carrefour España y complementando la distribución con tiendas especializadas, plataformas online y marketing de influencia. La estrategia de marketing se centrará en redes sociales, storytelling de origen, degustaciones y empaques eco–amigables que transmitan sabor y conexión con Ecuador. La localización de la planta en Cuenca, Ecuador, permitirá optimizar costos operativos, acceder a mano de obra formal y contar con infraestructura industrial consolidada. La inversión inicial estimada es de USD 53.245, destinada principalmente a maquinaria, y las proyecciones financieras muestran utilidades desde el primer año, con un flujo de caja positivo y creciente a lo largo de cinco años. Además de su potencial comercial, Tropic Crunch generará impacto social positivo al promover el uso de materias primas ecuatorianas y beneficiar a productores locales de plátano y piña, contribuyendo al desarrollo económico rural. En conclusión, el proyecto presenta alta viabilidad económica, comercial y social, posicionándose como una oportunidad estratégica para ingresar con éxito al mercado internacional de snacks saludables y diferenciados.

Palabras clave: snack, plátano, piña, exportación, España, indulgencia permitida, producto saludable.

Abstract

The present project proposes the development and international commercialization of *Tropic Crunch*, an innovative snack made from ripe plantain with pineapple flavor, aimed at the Spanish market. This product seeks to merge two tropical fruits of high recognition in Latin America, positioning itself within the “permitted indulgence” segment, offering a natural, exotic, and emotionally comforting alternative. The study includes market research that identifies an increasing demand for healthy, convenient snacks with unique flavors. The PESTEL analysis of Spain shows favorable conditions, such as tariff elimination through the EU–Ecuador agreement, a stable economy, and a high per capita consumption of snacks. Surveys and interviews with the target market confirmed high acceptance of the product, especially in individual packaging and at a competitive price range between €1 and €1.25. The business model is based on a B2B strategy, partnering with major retailers like Carrefour España. Financial projections demonstrate positive cash flows from the first year and sustained profitability over five years. This project not only leverages market opportunities but also promotes the use of Ecuadorian raw materials, generating social and economic benefits for local communities.

Keywords: snack, plantain, pineapple, export, Spain, healthy food.

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a nuestras familias, quienes con su amor, paciencia y apoyo incondicional nos motivaron a seguir adelante en cada etapa de esta investigación. A todos aquellos que creyeron en nuestras ideas y nos alentaron a transformar un sueño en una propuesta real, les ofrecemos este logro como muestra de gratitud y compromiso.

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador y a la Msc. Sandra Elizabeth López Vásquez, por su guía y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo. A nuestros compañeros de equipo, por su dedicación, esfuerzo y compromiso en cada fase del proyecto. A las personas que participaron en las encuestas y entrevistas, por brindarnos su tiempo y valiosas opiniones. Finalmente, agradecemos a los productores ecuatorianos de plátano y piña, quienes con su labor diaria inspiran el desarrollo de productos que representan con orgullo a nuestro país en el mercado internacional.

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
FASE DE EMPATÍA.....	2
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	6
IDEA DE NEGOCIO.....	9
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD	22
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	31
PLAN DE MARKETING	41
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	45
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS.....	59

Índice de Tablas

Tabla 1 Buyer Persona	5
Tabla 2 Árbol de problemas.....	8
Tabla 3 Análisis pestel de España.....	11
Tabla 4 Matriz de Selección de mercados	17
Tabla 5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	18
Tabla 6 FODA.....	21
Tabla 7 Presentación de resultados	24
Tabla 8 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0	25
Tabla 9 Matriz de sistematización de información, entrevistas	26
Tabla 10 Matriz de localización.....	31
Tabla 11 Mapa de distribución de la planta	32
Tabla 12 Detalle mapa de procesos	34
Tabla 13 Sociedad.....	37
Tabla 14 Plan de marketing	41
Tabla 15 Inversión inicial	45
Tabla 16 Estado de Costos.....	46
Tabla 17 Estado de perdida y ganancia.....	47
Tabla 18 Flujo de Caja.....	48
Tabla 19 Presupuesto de Ventas	49
Tabla 20 Punto de Equilibrio	49
Tabla 21 Escenario Real	50
Tabla 22 Escenario Optimista	51
Tabla 23 Escenario Pesimista	51

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía.....	4
Figura 2 Business Canvas	9
Figura 3 Opción 1 de prototipo 1.0.....	10
Figura 4 Opción 2 de prototipo 1.0.....	10
Figura 5 Prototipo 2.0	29
Figura 6 Captura de pantalla video promocional.....	30
Figura 7 Mapa de proceso.....	33
Figura 8 Organigrama	36
Figura 9 Promoción redes sociales	43
Figura 10 Descuento promocionales.....	44
Figura 11 Reconocimiento en el mercado.	44

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Pregunta 1	70
Gráfico 2 Pregunta 2	71
Gráfico 3 Pregunta 3	72
Gráfico 4 Pregunta 4	73
Gráfico 5 Pregunta 5	74
Gráfico 6 Pregunta 6	75
Gráfico 7 Pregunta 7	76
Gráfico 8 Pregunta 8	77
Gráfico 9 Pregunta 9	78
Gráfico 10 Pregunta 10	79
Gráfico 11 Pregunta 11	80

Índice de Anexos

Anexo 1 Análisis pestel de estados unidos	59
Anexo 2 Informacion de análisis pestel.....	63
Anexo 3 Análisis pestel de chile.....	65
Anexo 4 Resultados de la encuesta de campo realizada al grupo objetivo.....	70
Anexo 5 Videos o links de las entrevistas	81

Introducción

El mercado global de snacks ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década, impulsado por cambios en los estilos de vida, preferencias alimenticias y comportamientos de consumo. La tendencia hacia comidas rápidas, portátiles y fáciles de consumir ha impulsado una transformación en la industria, posicionando la conveniencia como uno de los principales motores del consumo. Adicionalmente, las preferencias de los consumidores se han diversificado, generando una demanda creciente por sabores exóticos, opciones naturales, y alimentos que, sin dejar de ser indulgentes, no generen una percepción negativa en cuanto a salud. Según (Orús, 2024), el mercado mundial de snacks superó los 500 mil millones de dólares y se proyecta un crecimiento del 5% anual.

En este contexto, surge la propuesta de un snack innovador elaborado a partir de plátano maduro con sabor a piña, dos frutas tropicales ampliamente conocidas en América Latina y con gran aceptación global. Este producto busca posicionarse en el segmento de indulgencia permitida, ofreciendo un sabor naturalmente dulce y exótico, alineado con las nuevas tendencias de consumo. Al mismo tiempo, su formato práctico y listo para comer responde a las necesidades de conveniencia de los consumidores modernos.

El objetivo es identificar la problemática específica que este producto podría resolver en el mercado internacional. En lugar de centrarse únicamente en su perfil innovador y natural, se explorará su potencial para satisfacer antojos, brindar consuelo emocional, y ser percibido como una recompensa accesible durante momentos de estrés o cansancio, sin generar culpa. Este proyecto tiene como finalidad desarrollar una estrategia de producción y exportación de dicho

snack hacia mercados internacionales, construyendo un modelo de negocio viable que permita posicionar el producto en nuevos destinos comerciales.

Objetivos

Objetivo General

- Producir y exportar snacks de plátano maduro a España.

Objetivos Específicos

- Estudio de mercado, que nos permita conocer hábitos de consumo.
- Diseñar un prototipo de producto acorde a estándares internacionales de calidad y preferencias del consumidor global.
- Evaluar la viabilidad de exportación del snack a uno o más mercados internacionales seleccionados.
- Desarrollar estrategias de marketing para llegar al consumidor

Fase de Empatía

Marco Teórico

El mercado global de snacks ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, impulsada por cambios en los estilos de vida, preferencias alimenticias y comportamientos de consumo. La tendencia hacia comidas rápidas, portátiles y fáciles de consumir ha posicionado la conveniencia como uno de los principales motores del consumo. Adicionalmente, las preferencias de los consumidores se han diversificado, generando una demanda creciente por sabores exóticos, opciones naturales y alimentos que, sin dejar de ser indulgentes, no generen una percepción negativa en cuanto a salud. En este contexto, surge la propuesta de un snack innovador elaborado a partir de plátano maduro con sabor a piña, dos frutas tropicales

ampliamente conocidas en América Latina y con gran aceptación global. Este producto busca posicionarse en el segmento de "indulgencia permitida", ofreciendo un sabor naturalmente dulce y exótico, alineado con las nuevas tendencias de consumo. Al mismo tiempo, su formato práctico y listo para comer responde a las necesidades de conveniencia de los consumidores modernos (The Food Tech, 2022).

El objetivo de esta investigación es identificar la problemática específica que este producto podría resolver en el mercado internacional. En lugar de centrarse únicamente en su perfil "saludable", se explorará su potencial para satisfacer antojos, brindar consuelo emocional y ser percibido como una recompensa accesible durante momentos de estrés o cansancio, sin generar culpa. Diversos estudios respaldan la creciente demanda de snacks que combinan conveniencia y beneficios emocionales. Según Euromonitor, en 2023 los consumidores integraron aún más los snacks en sus patrones alimenticios, utilizándolos como reemplazo de comidas o para satisfacer antojos. Además, la investigación de Mondelez International reveló que el 68% de los consumidores consumen snacks para mejorar su estado de ánimo, y el 83% disfruta regularmente del sabor, la textura y el placer que proporcionan (Mondelēz International, 2024). La alimentación emocional ha ganado visibilidad, especialmente después de la pandemia del COVID-19. Muchos consumidores buscan snacks reconfortantes como un mecanismo para lidiar con el estrés, la fatiga o el aburrimiento. Un estudio publicado en (MDPI, 2021), identificó asociaciones entre el consumo de alimentos y el comportamiento de alimentación emocional, destacando que condiciones como el estrés, la depresión y la soledad pueden aumentar la ingesta de alimentos.

El mercado de snacks de frutas también muestra un crecimiento significativo. Según IMARC Group, se espera que el mercado global de snacks de frutas alcance los 12.2 mil

millones de dólares para 2033 (IMARC, 2024). Impulsado por la creciente preferencia por opciones de snacks más saludables y naturales. Este crecimiento refleja una oportunidad para productos que combinan ingredientes como el plátano y la piña, ofreciendo sabores tropicales y beneficios nutricionales. En resumen, la combinación de tendencias hacia la conveniencia, la búsqueda de sabores exóticos y la alimentación emocional crea un entorno propicio para la introducción de un snack de plátano maduro con sabor a piña. Este producto tiene el potencial de satisfacer las necesidades de los consumidores modernos que buscan opciones prácticas, sabrosas y emocionalmente reconfortantes.

Mapa de Empatía

Figura 1
Mapa de empatía



Nota. Elaboración propia.

Nuestro cliente ideal busca disfrutar de un snack diferente, sabroso y práctico que le permita darse un capricho y probar algo nuevo. El snack de plátano con piña ofrece una combinación única de sabores tropicales que sorprenden y satisfacen, además de ser una opción auténtica. Al elegir este producto, también apoya a productores locales, lo que añade un valor especial a su experiencia de consumo. Esta mezcla de sabor original y conexión con lo local hace que sea una opción atractiva y diferente para quienes quieren disfrutar de un buen snack.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1

Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Camila, joven activa y saludable
Perfil Demográfico	
Edad	24 años
Género	Femenino
Estado civil	Soltera
Nivel educativo	Universitario
Ingresos mensuales	USD 850
Ocupación	Trabaja en una empresa de marketing
Redes sociales que utiliza	Instagram, TikTok, YouTube, Facebook
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	✓ Vida tranquila, trabaja en oficina, ve series, escucha música y está intentando mejorar su salud paso a paso.

Valores	✓ Bienestar personal, salud emocional, superación, equilibrio
Personalidad	✓ Emocional, reflexiva, perseverante, abierta al cambio
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Supermercados con sección saludable, tiendas naturistas, tiendas online, delivery por apps
¿Qué lo motiva a comprar?	Cuidar su salud, mantenerse en forma, tener snacks prácticos y sabrosos que no le generen culpa
Necesidades	
Necesidades principales	Reducir el consumo de snacks dañinos, encontrar una alternativa rica, que le ayude en su proceso de cambio sin sentirse restringida
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	El snack es la respuesta perfecta para esos antojos, ofreciendo un sabor fresco, delicioso y diferente. Es fácil de llevar a cualquier lugar, ideal para esos antojos inesperados sin complicaciones. Además, su combinación única convierte cada bocado en una experiencia especial, perfecta para quienes quieren probar algo nuevo y sabroso sin complicarse la vida.

Nota. Elaboración propia.

Identificación de la Problemática

Problemas del segmento

En primera instancia, los consumidores valoran snacks que ofrezcan placer sin culpa, lo que ha impulsado el segmento de la “indulgencia permitida”, enfocado en productos sabrosos pero percibidos como saludables. Aunque esta demanda es creciente, la oferta de opciones

naturales sigue siendo escasa, lo que abre espacio para innovaciones que combinen disfrute, bienestar y conveniencia (Mondelez International, 2025).

Por otro lado, el mercado está lleno de productos tradicionales como galletas y papas fritas, lo que ha generado una demanda por sabores nuevos y propuestas sensoriales diferentes. Los consumidores modernos buscan experiencias únicas y placenteras que, además, sean prácticas y listas para consumir (The Food Tech, 2022).

Finalmente, a pesar del crecimiento del mercado de snacks frutales (IMARC, 2024), son pocas las opciones que se orientan directamente al bienestar emocional. El consumo emocional aumentó tras la pandemia (MDPI, 2021), pero aún faltan productos naturales que respondan a este patrón. Ofrecer snacks que combinen sabor y efecto reconfortante representa una oportunidad competitiva, al atender tanto lo emocional como lo funcional.

Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio

El problema con mayor oportunidad de negocio identificado es la escasa oferta de snacks indulgentes, naturales y emocionalmente reconfortantes en el mercado internacional, capaces de satisfacer antojos sin generar culpa. Esta problemática representa una oportunidad estratégica para introducir un snack innovador elaborado a partir de plátano maduro con sabor a piña, cuya combinación sensorial ofrece un alto nivel de satisfacción emocional. El producto se inserta en la tendencia global de la "indulgencia permitida", atendiendo una necesidad de consumo placentero pero equilibrado, en un formato práctico y portátil. Además, su enfoque natural y tropical aporta valor diferencial frente a la saturación del mercado, mientras que su desarrollo impulsaría el uso de materias primas locales subvaloradas, generando un impacto social positivo en comunidades rurales de Ecuador. Así, se trata de una solución innovadora con viabilidad comercial, emocional y social.

Árbol de problemas

Tabla 2

Árbol de problemas

Causas	Problema Central	Consecuencias
El estrés y la rutina diaria impulsan el consumo de snacks como vía de confort emocional.	Los consumidores carecen de opciones de snacks que satisfagan su necesidad de indulgencia emocional de forma placentera y accesible sin generar culpa excesiva.	Las marcas de snacks genéricos no logran fidelizar a consumidores que buscan satisfacción emocional a través de la comida.
La oferta actual está polarizada entre productos saludables poco indulgentes y ultra procesados con carga negativa.		Los consumidores sienten frustración al no encontrar opciones satisfactorias y emocionalmente reconfortantes.
La culpa asociada al consumo de snacks limita decisiones de compra alineadas con el bienestar emocional.		El mercado no aprovecha el segmento creciente de consumidores que buscan indulgencia equilibrada.

Nota. Elaboración propia

Idea de Negocio

Figura 2

Business Canvas

Relaciones con los clientes  • Garantía de calidad y soporte técnico a distribuidores mayoristas. • Fidelización mediante pruebas gratuitas y promociones por volumen.	Actividades clave  1. Selección de materia prima de plátano y piña de calidad 2. Marketing y posicionamiento de marca 3. Logística y distribución Recursos clave ✓ Maquinaria para la producción: Rebanador, freidor, bandas de secado, balanzas. ✓ Materia prima natural: plátano maduro ✓ Equipo de producción, marketing, logística, ventas.	Propuesta de valor  • Snack bajo en grasas, rico en fibra y energía. • Sabor único y diferenciado gracias a la fusión de plátano maduro con toque de piña, sabor tropical ecuatoriano. • Producto elaborado con insumos ecuatorianos que apoyan al productor nacional.	Asociaciones clave  Proveedores locales de plátano Empresas de logística y transporte (nacionales e internacionales) Canales  Supermercados en España. También utilizaremos influencers del nicho saludable para promoción, y servicios logísticos locales para asegurar entregas confiables.	Segmento de clientes  • Personas entre 20 y 45 años que buscan snacks saludables naturales. • Tiendas de supermercados Carrefour Bio.
Estructura de costos  • Materia prima • Mano de obra • Costos de producción • Empaque y etiquetado • Transporte y distribución • Marketing y publicidad		Flujos de ingreso  ✓ Exportación directa ✓ Venta directa B2B de TropiSnack a supermercado Carrefour		

Nota. Elaboración propia

Figura 3

Opción 1 de prototipo 1.0



Nota. Elaboración propia.

Enfoque tropical con combinación de sabores, diseño colorido que integra ilustraciones de piña y plátano. Empaque eco-amigable y mensaje de "sabor exótico", dirigido a consumidores que buscan snacks nuevos y tropicales.

Figura 4

Opción 2 de prototipo 1.0



Nota. Elaboración propia.

Diseño minimalista con enfoque en ingredientes naturales, empaque amarillo vibrante y tipografía clara para destacar "100% natural". Formato individual (14.5g) ideal para consumo rápido, con etiqueta que resalta el origen del plátano.

Análisis del Macroentorno
Tabla 3
Análisis pestel de España

As pecto	Variable	I mpacto			A menaza	Oport unidad
Politico – Legal	De acuerdo a (Freedom House, 2024) España es un país libre con una calificación de 90/100, es decir existe libertad política y civil. El Estado de derecho prevalece y se respetan las libertades civiles, aunque la corrupción política sigue siendo un problema, sin embargo, leyes restrictivas recientes amenazan las sólidas libertades de expresión y reunión (Freedom House, 2024)					X
	Requisitos para el ingreso de productos alimenticios: para ingresar productos de origen no animal (PONA) a España se debe dar el cumplimiento de higiene alimentaria (UE), presentar el certificado de origen, ajustarse al reglamento UE 2017/625 (controles, certificados y posibles listas), etiquetado e información al consumidor y con los controles fronterizos junto con documentos de acompañamiento como fotocopia de la factura comercial, incoterm, etc. (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2025)				X	

	Barreras arancelarias: El producto a exportar son snacks de plátano maduro con sabor a piña y en base a la información de Market Access Map encontramos que, gracias a un acuerdo multipartes entre la UE y Ecuador, el arancel aplicado del 10% se reduce a 0. El producto en cuestión se acoge al Iva reducido de 10% ya que el producto no se considera producto de primera necesidad. Esto implica que el producto ingrese con arancel 0% y a un precio competitivo en el mercado. (International Trade Centre, 2025)					X
	Barreras no arancelarias: España impone barreras no arancelarias de tipo sanitario, técnico y administrativo para la importación de productos de origen no animal (PONA) destinados al consumo humano. Estas incluyen el cumplimiento del Reglamento CE 852/2004 sobre higiene alimentaria, posibles certificados sanitarios conforme al Reglamento UE 2017/625, y el etiquetado según el Reglamento UE 1169/2011. Los productos envasados deben ajustarse al Real Decreto 1801/2008 y el importador debe estar inscrito en el RGSEAA. Aunque buscan proteger al consumidor, estas exigencias pueden dificultar el ingreso de nuevos productos al mercado. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2017)				X	
Económico	Según el informe Doing Business 2020, España se ubica en la posición 30/180 economías, destacando un entorno favorable. En cuanto al comercio transfronterizo, el tiempo promedio para completar los trámites de					X

importación es de 8,5 horas, con un costo aproximado de USD 98. Esto refleja un sistema ágil y eficiente, lo que facilita al importador realizar los procesos desde España con mínimas demoras, reduciendo así los posibles retrasos logísticos y mejorando la competitividad del negocio. (Banco Mundial, 2020)					
En el 2023, según datos del Banco Mundial, el PIB de España asciende a 1,6 billones de dólares, reportando así un PIB per cápita de \$ 33.509, esto nos da una idea de que el consumidor promedio de este país tiene un ingreso moderadamente alto, esto se traduce en un mayor poder adquisitivo. (Banco Mundial, 2023)					X
En el 2024, España importó un total de 33.577 toneladas de la partida 200899 , posicionándose como el segundo importador más importante para Ecuador después de Estados Unidos. (Trade Map, 2024). Esto implica para nuestro negocio una oportunidad, pues existe una creciente demanda de este tipo de productos. (International Trade Centre, 2025)					X
En 2023, España registró un crecimiento del PIB del 2,7% y una inflación moderada del 2,8% en 2024, lo que refleja una economía estable y en recuperación. Este entorno favorece el comercio y la inversión, ofreciendo oportunidades en un mercado con demanda interna activa y precios controlados. (Banco Mundial, 2023)					X
Entre el 2020 al 2024 la venta de los productos de la partida 200899 tuvo un incremento muy importante,					X

	reportando así un incremento en las cantidades exportadas del 24% y paralelamente un incremento en los valores del 28%. Esto es un claro indicador de que el producto en cuestión mantiene una demanda creciente y estable con el pasar de los años, claramente una oportunidad. (International Trade Centre, 2025)				
Social	España ocupa el tercer lugar en Europa en consumo de aperitivos, con un gasto promedio de 57,5 euros per cápita al año, solo superado por el Reino Unido (72) y los Países Bajos (68). Esta tendencia refleja una fuerte preferencia del consumidor español por productos de snack, lo que representa una oportunidad atractiva para el sector alimentario, especialmente en categorías innovadoras y naturales (Financial Food, 2023)				X
	La mayoría de los españoles suele consumir snacks por la tarde, especialmente mientras ve la televisión (33%), durante pausas o descansos (19%) o al estudiar (13%). Aunque los snacks tradicionales siguen siendo los más populares, se observa un crecimiento en la demanda de alternativas más saludables, como frutos secos, barritas de cereales y aperitivos a base de frutas y verduras, lo que refleja un cambio en los hábitos de consumo hacia opciones más equilibradas. (Retail Actual, 2022)				X
	En España, la comida es un elemento clave de socialización, y los snacks forman parte de este contexto cultural. No se consumen solo en el hogar, sino también				X

	en reuniones con amigos, bares y eventos deportivos. La rica y variada gastronomía española se refleja en la amplia oferta de aperitivos, que incluye desde tapas tradicionales hasta embutidos y frutos secos, lo que evidencia una fuerte conexión entre el acto de comer y la vida social del país. (Fundación FRS, 2023)				
Tecnológico	En 2022, el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial otorgó a España una puntuación de 3,9 sobre 5, lo que refleja un sistema logístico eficiente y bien desarrollado. Este alto rendimiento facilita significativamente las operaciones de transporte, almacenamiento y distribución, favoreciendo la exportación e importación de productos con menores costos y tiempos de entrega (Banco Mundial, 2023). Por otro lado, España cuenta con infraestructuras tecnológicas avanzadas en sus aduanas, como el sistema de despacho automatizado DUA (Documento Único Administrativo) y plataformas electrónicas que agilizan procesos de importación/exportación. Los principales puertos, como Algeciras, Valencia y Barcelona, están entre los más eficientes del Mediterráneo, integrando soluciones digitales y trazabilidad en tiempo real. Como miembro de la Unión Europea, España se beneficia de la Ventanilla Única Aduanera y del Sistema de Control de Importaciones (ICS2), lo que mejora la seguridad y eficiencia logística en el comercio exterior (Comisión Europea, 2023).				X

Nota. Elaboración propia.

España emerge como un destino excepcionalmente prometedor para la exportación de snacks de plátano maduro con sabor a piña debido a una confluencia de factores altamente favorables: el acceso preferencial gracias a un acuerdo multipartes que elimina aranceles y permite un precio competitivo, potenciado por un IVA reducido, una robusta y creciente demanda de snacks particularmente saludables y de frutas en un mercado con alto consumo per cápita y un poder adquisitivo sólido, y una infraestructura logística y aduanera altamente eficiente que facilita el comercio. Si bien existen requisitos regulatorios, el entorno económico estable, la demanda específica ya demostrada para productos similares y la eficiencia operativa española superan estos desafíos, creando una oportunidad de negocio con gran potencial.

Tabla 4*Matriz de Selección de mercados*

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Estados Unidos		España		Chile	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Barreras arancelarias (acceso preferencial)	0.15	4	0.6	5	0.75	5	0.75
Barreras no arancelarias (regulaciones y requisitos técnicos)	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Logística y transporte	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Acuerdos preferenciales de comercio	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Crecimiento de la demanda (consumo de snacks)	0.12	4	0.48	5	0.6	4	0.48
Competencia local (presencia de sustitutos)	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Facilidad de ingreso al mercado	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Capacidad adquisitiva del consumidor	0.1	5	0.5	4	0.4	4	0.4
Tendencias de salud y bienestar	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Interés por sabores exóticos	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
	1		3.62		4.07		3.9

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes	Ingresar al mercado español de snacks naturales no es sencillo. Las grandes marcas ya consolidadas logran bajar sus costos gracias a la producción en masa, lo que hace difícil competir en precio al inicio (Motta & Risueño, 2024). Además, el consumidor europeo exige alta calidad y empaques sostenibles, lo que eleva los costos desde el primer producto (Ken Research, 2024). También hay barreras para entrar en los canales de venta. Supermercados y farmacias prefieren marcas conocidas y suelen tener contratos exclusivos (ResearchGate, 2021). A esto se suma que los consumidores son fieles a lo que ya conocen y las marcas grandes invierten fuerte en publicidad emocional. Por último, cumplir las exigencias sanitarias de la UE implica certificaciones que no son baratas (Market.us, 2024; Renub Research, 2025).
Poder de negociación de los proveedores	Trabajaremos directamente con proveedores ecuatorianos como Ambafruits, que tiene experiencia exportando plátanos con pequeños productores, Agroeden y GinaFruit, que se destacan por su producción y certificaciones internacionales de piña (Agroeden, 2025; Ambafruits, 2025; GinaFruit, 2025). Al empezar, el poder de negociación de los proveedores es medio. Aunque no vamos a comprar grandes volúmenes, ellos tienen el control de la calidad que necesitamos. Algunas estrategias para negociar mejor serían: empezar con

	pedidos pequeños, proponer alianzas a largo plazo, o incluso usar copackers locales para reducir inversión inicial.
Poder de negociación de los compradores	El consumidor final tiene un poder medio. Aunque hay mucha oferta, nuestro enfoque en ingredientes naturales, empaque eco y storytelling emocional puede reducir la presión por competir solo en precio (Consainsights, 2025; Case48, 2025). En cambio, los canales de distribución tienen un poder alto. Supermercados como Mercadona tienen mucho control y exigen condiciones fuertes. Por eso, planeamos iniciar con ventas en tiendas locales y online. Los distribuidores pequeños y co-packers tienen un poder medio: exigen cumplimiento, pero trabajan con menores volúmenes (Case48, 2025).
Amenaza de productos sustitutos	Nuestros principales rivales son snacks ya posicionados en el mercado. Marcas como Pringles, Lays o Doritos dominan el sector con alto contenido de grasa y mucho marketing. Tienen una cuota de casi el 45 % del mercado (GlobalData, 2025). También hay competencia directa en el segmento saludable-natural: • San Nicasio ofrece chips artesanales premium (San Nicasio, 2012). • Popchips, una opción inflada con menos grasa (Popchips, 2023). • Marcas como Kettle y Calbee que apuestan por lo natural (DataHorizzonResearch, 2025).

-
- Todas tienen precios similares o un poco más altos, pero ya son conocidas.

La competencia es fuerte. Muchas marcas pelean por el mismo público: natural, consciente y exigente.

- San Nicasio tiene una imagen de lujo muy consolidada (San Nicasio, 2012)

**Rivalidad entre
competidores
existentes**

- Santiveri cuenta con miles de puntos de venta en España y una marca que inspira confianza (Santiveri, 2024).
- Buddy Fruits y Heura son opciones que destacan por ser 100 % naturales y sostenibles (Buddy Fruits, 2023; Heura, 2025).
- Popchips, apunta al consumidor que quiere algo sabroso, pero con menos culpa (Popchips, 2023).

Nota. Elaboración propia.

FODA

Tabla 6
FODA

Fortalezas	Oportunidades
✓ Propuesta novedosa con ingredientes tropicales de renombre y popularidad mundial, alineada con tendencias de consumo como la practicidad, el sabor exótico y el concepto de capricho permitido. ✓ España presenta un ingreso per cápita moderadamente alto en comparación con otros países, lo que favorece el consumo de snacks diferenciados y de valor agregado. ✓ Alta demanda de productos frutales y saludables, lo que convierte al mercado español en un entorno atractivo para la introducción de este tipo de innovaciones.	✓ De acuerdo a (Freedom House, 2024) España es un país libre con una calificación de 90/100, es decir existe libertad política y civil. ✓ El Estado de derecho prevalece y se respetan las libertades civiles, aunque la corrupción política sigue siendo un problema, sin embargo, leyes restrictivas recientes amenazan las sólidas libertades de expresión y reunión. ✓ TLC entre la UE y Ecuador, el arancel aplicado del 10% se reduce a 0. El producto en cuestión se acoge al Iva reducido de 10% ya que el producto no se considera producto de primera necesidad. Esto implica que el producto ingrese con arancel 0% y a un precio competitivo en el mercado.
Debilidades	Amenazas
✓ Exige inversión en desarrollo del producto y adaptación a normas internacionales. ✓ Posible falta de familiaridad inicial con el producto en los mercados meta.	✓ Para ingresar productos PONA a España se exige cumplir normas de higiene alimentaria, presentar certificado de origen, ajustarse al Reglamento UE 2017/625, cumplir con el etiquetado y pasar controles fronterizos con

✓ Precisa establecer canales de distribución eficaces y con capacidad de crecer.	documentación como factura e incoterm, lo que puede dificultar el negocio.
✓ Duración limitada si no se aplica tecnología de conservación apropiada.	✓ España exige normas sanitarias, técnicas y administrativas para importar productos de origen no animal. Aunque protegen al consumidor, estas regulaciones pueden limitar el ingreso de nuevos productos.

Nota. Elaboración propia.

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Con más de 48 millones de habitantes, España es un mercado maduro y diversificado en el sector de alimentos, con una creciente inclinación hacia el consumo de snacks saludables, prácticos y con sabores diferenciadores. El segmento de snacks representa una parte importante del consumo diario en el país, impulsado por los cambios en los hábitos alimenticios de los consumidores, quienes cada vez más optan por opciones rápidas y que ofrezcan una experiencia sensorial placentera. Dentro de este contexto, los snacks de frutas deshidratadas y alternativas naturales han mostrado un aumento en la preferencia del consumidor, especialmente entre jóvenes adultos y profesionales urbanos que buscan equilibrar la indulgencia con lo menos dañino.

Población

El mercado objetivo en España para el snack de plátano maduro con sabor a piña está compuesto por personas de 20 a 45 años, principalmente urbanas, con estilo de vida activo y ocupaciones exigentes, como estudiantes, jóvenes profesionales y oficinistas. Son consumidores

frecuentes de snacks, interesados en productos convenientes, naturales, exóticos y de origen vegetal, con envases funcionales y mensajes que equilibren bienestar y placer. La muestra será no probabilística por conveniencia, enfocada en supermercados como Mercadona, Carrefour y plataformas digitales. Madrid, Barcelona y Valencia se eligen por su densidad poblacional, dinamismo comercial y afinidad con el consumo de snacks.

Según el Instituto Nacional de Estadística de España, en el 2023 la población entre 20 y 45 años es de 2.201.300 en Madrid, 2.403.300 en Barcelona y 1.542.900 en Valencia, lo que suma 6.147.500 personas (Instituto Nacional de Estadística, 2024). El promedio entre estas tres ciudades es de aproximadamente 2.049.167, ofreciendo una base representativa para estimar el alcance del producto en el mercado urbano español.

Por otro lado, según el Informe anual del consumo alimentario en España 2024, se encontró que los niveles socioeconómicos medio (25%) y bajo (21.8%) son los principales consumidores de aperitivos (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024).

Muestra

Tomando como base el promedio poblacional de 2,049,167 habitantes (20-45 años) en Madrid, Barcelona y Valencia, y segmentando por nivel socioeconómico (medio con un 25% y bajo con 21.8%), la población objetivo alcanza 959,010 personas.

Para calcular el tamaño de la muestra (nn) necesaria, aplicamos la fórmula para poblaciones finitas, con un 95% de confianza ($Z=1.96$) y 5% de margen de error:

$$n = (N \times Z^2 \times p \times q) / [e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q]$$

$$n = (959,010 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5) / [0.05^2 \times (959,010 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5] = 384$$

Por lo tanto, el cálculo resulta en un tamaño muestral mínimo de **384 personas**

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

Tabla 7

Presentación de resultados

Descripción Pregunta	Resultados Generales				
	OP A	OP B	OP C	OP D	OP E
¿Con qué frecuencia consumes snacks?	25%	8%	15%	13%	%
¿En qué momento del día sueles consumir snacks?	15%	25%	18%	3%	%
¿Qué aspectos consideras más importantes al elegir un snack?	%	%	%	%	%
¿Has probado antes snacks elaborados con plátano maduro?	24%	12%	11%	%	%
¿Qué tan atractivo te resulta un snack de plátano maduro con sabor a piña?	10%	12%	5%	22%	%
¿Qué tipo de presentación prefieres para un snack como este?	17%	22%	16%	12%	%
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un snack saludable, natural y con un sabor exótico como plátano con piña?	13%	15%	9%	8%	%
¿Qué tan importante es para ti que un snack no cause remordimiento y te genere bienestar emocional al consumirlo?	20%	19%	5%	%	%
¿Qué tan dispuesto/a estás a probar un snack nuevo o desconocido si tiene una presentación atractiva y una descripción clara de sus ingredientes y beneficios?	16%	10%	11%	%	%

Nota. Elaboración propia.

Conclusión

Los datos muestran un perfil de consumidor adulto, trabajador, y con frecuencia moderada a alta de consumo. El producto tiene una aceptación generalizada, buena disposición de compra, y se consume sobre todo en contextos de ocio y recreación. Las estrategias comerciales deben priorizar un precio entre €1 y €1,25, empaques individuales, y destacar

atributos como sabor, practicidad y placer. Existe además un potencial de crecimiento emocional y sostenible, que puede aprovecharse con campañas adecuadas.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Tabla 8

Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0

Código	Tipo de instrumento	Perfil adaptado de participantes	Fecha	Temática	Encuestado
EP01	Encuesta estructurada	Expertos en análisis sensorial de alimentos	Junio 2025	Identificar la aceptación del sabor de los platinos de piña.	Ing. Mariana Cevallos
EP02	Encuesta estructurada	Especialistas en comportamiento del consumidor	Junio 2025	Evaluar la intención de compra del producto.	MSC. Pablo Andrade
EP03	Encuesta estructurada	Diseñadores de empaque o expertos en marketing visual	Junio 2025	Conocer la percepción del empaque y presentación del producto.	Lic. Camila Torres
EP04	Encuesta estructurada	Expertos en marketing juvenil o sociólogos especializados	Junio 2025	Medir el atractivo del producto en el mercado juvenil.	Dr. David Pozo
EP05	Encuesta estructurada	Economistas o analistas de precios y calidad en alimentos	Junio 2025	Obtener retroalimentación sobre el precio y la calidad del producto.	Econ. Carla Gutiérrez

Nota. Elaboración propia

Presentación de los resultados de las entrevistas realizadas.

Tabla 9

Matriz de sistematización de información, entrevistas

Temáticas	Preguntas	Respuestas
Contexto de uso	¿En qué momento del día sueles consumir snacks?	• EI01, 2025: A media mañana, como reemplazo de una comida ligera. • EI02, 2025: Generalmente por la tarde, después del almuerzo. • EI03, 2025: Entre comidas, mientras trabajo o estudio. • EI04, 2025: En la noche, como una opción de snack liviano. • EI05, 2025: Durante reuniones o eventos sociales, por la tarde.
	¿Qué opinó al ver por primera vez un snack de plátano maduro con sabor a piña?	• EI01, 2025: Innovador y atractivo, llama la atención. • EI02, 2025: Sorprendente combinación, genera curiosidad. • EI03, 2025: Diferente, tiene potencial si se comunica bien. • EI04, 2025: Me pareció una propuesta audaz. • EI05, 2025: Original, rompe con lo tradicional.
Atractivo general	¿El empaque transmite de forma clara el sabor del producto (piña)?	• EI01, 2025: Sí, pero reforzaría el color amarillo o ilustraciones de piña. • EI02, 2025: Parcialmente. Le falta claridad en el diseño.

Valor percibido	¿Considera que el sabor a piña representa un valor diferenciador suficiente?	• EI03, 2025: No del todo, sugeriría una imagen más evidente de la fruta. • EI04, 2025: Puede mejorar. El texto y los colores son poco llamativos. • EI05, 2025: Necesita rediseño para reflejar mejor el sabor.
Barreras y objeciones	¿Qué dudas o preocupaciones tendría antes de decidir comprar este producto?	• EI01, 2025: Sí, hay poco en el mercado con ese perfil. • EI02, 2025: Sí, si se comunica bien en el empaque. • EI03, 2025: Sí, si se asocia con frescura o tropicalidad. • EI04, 2025: Potencial diferenciador medio, depende del precio. • EI05, 2025: Sí, es un sabor exótico que atrae.
Mejoras	¿Qué mejoraría del producto para hacerlo	• EI01, 2025: Más presencia visual de la piña en el empaque.

	más útil o atractivo para usted?	• EI02, 2025: Usar piña natural o deshidratada real. • EI03, 2025: Incluir versiones sin azúcar añadida. • EI04, 2025: Diseño del empaque más llamativo y moderno. • EI05, 2025: Formato más pequeño para venta impulsiva.
	Si este producto estuviera disponible, ¿lo compraría? (Sí / No)	• Todos los entrevistados: Sí, lo considerarían atractivo en el mercado.
Compra	¿Dónde preferiría adquirirlo, tienda de barrio, supermercado, farmacia, tienda online?	• EI01, 2025: Supermercado. • EI02, 2025: Tienda online. • EI03, 2025: Supermercado o tiendas gourmet. • EI04, 2025: Tiendas de barrio para mayor alcance. • EI05, 2025: Supermercado y plataformas digitales.

Nota. Elaboración propia

Figura 5

Prototipo 2.0



Nota. Elaboración propia.

El diseño renovado del Snack de Plátano sabor a Piña destaca por su estilo llamativo y realista, evocando frescura, sabor tropical y autenticidad. El empaque muestra de forma prominente una piña y un plátano con apariencia natural, reforzando el sabor del producto y su origen. El fondo con una playa y palmeras transporta al consumidor a un ambiente cálido y exótico. La frase “Hecho en Ecuador”, resaltada en dorado, posiciona al snack como un producto de calidad. Además, la inclusión de una bandeja con tajadas visibles aporta un toque apetitoso y transmite confianza sobre lo que contiene el empaque. Este diseño logra una combinación efectiva entre lo natural, lo tropical y lo delicioso, haciendo que el producto se destaque visualmente.

Modelo de Monetización

La estrategia para generar ingresos en este negocio consiste en vender directamente el producto en España, un mercado donde hay mucho interés en snacks convenientes, funcionales y con ingredientes novedosos. Esta forma de comercialización permite obtener ganancias por cada unidad vendida, ya que se establece un precio competitivo que cubre los costos de producción y deja un margen razonable de utilidad.

El modelo de negocio adoptado es B2B (Business to Business), lo que significa que la empresa no vende directamente al consumidor final, sino a otras empresas como distribuidores, supermercados, tiendas naturistas y mayoristas especializados en productos saludables o exóticos. Esta modalidad permite manejar volúmenes mayores, reducir los costos logísticos por unidad y establecer relaciones comerciales más estables en el mediano plazo.

Presentación Comercial del Prototipo

Figura 6

Captura de pantalla video promocional



Nota. Enlace: <https://youtube.com/shorts/WY6eO-7vDN4?feature=share>

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

Tabla 10

Matriz de localización

Factor Relevante	Peso	Quito		Cuenca	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Ubicación de la Planta	0.15	4	0.60	3	0.45
Accesibilidad al Mercado	0.15	4	0.60	3	0.45
Costos Operativos (Producción y Logística)	0.20	3	0.60	4	0.80
Acceso a servicios básicos	0.10	5	0.50	4	0.40
Seguridad	0.15	3	0.45	4	0.60
Posibilidad de crecimiento y expansión	0.15	5	0.75	4	0.60
Infraestructura y calidad de vida	0.10	4	0.40	5	0.50
TOTAL	1.00		3.75		3.80

Nota. Elaboración propia

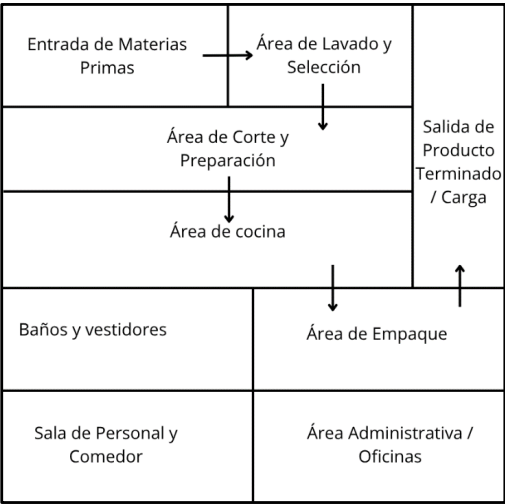
Cuenca destaca como sede de planta porque, aunque su canasta básica familiar rondó los USD 832 en mayo de 2024, su costo de vida es aproximadamente un 12 % más bajo que el de Quito, lo que permite reducir significativamente los gastos operativos (Expatistan, 2025). Además, es una de las ciudades más industrializadas del país en relación a su población, con producción líder en cerámica, muebles, neumáticos, flores y textiles, además de contar con industrias consolidadas como Erco Tires e Indurama, lo cual crea un entorno propicio para el desarrollo industrial.

La ciudad exhibe niveles de informalidad laboral considerablemente menores que el promedio nacional, lo que se traduce en mayor formalización, mejores salarios y estabilidad

social para los trabajadores (Planificación Zona 6, 2025). Cuenta con infraestructura urbana moderna incluyendo un tranvía que transporta miles de usuarios diariamente y cobertura de agua y alcantarillado superior al 97 %, complementada por altos índices de seguridad y calidad de vida, lo que facilita la atracción y retención de talento factores esenciales para una planta con visión de largo plazo.

Mapa de distribución de la planta

Tabla 11
Mapa de distribución de la planta



Nota. Elaboración propia.

El mapa de distribución de la planta de producción está organizado de forma lineal y secuencial para optimizar el flujo operativo. Inicia en el área de Entrada de plátano/piña, donde los insumos llegan a través del transporte logístico. Desde allí, una flecha guía hacia la Área de Lavado, donde se realiza la limpieza inicial de las frutas utilizando sistemas de agua a presión.

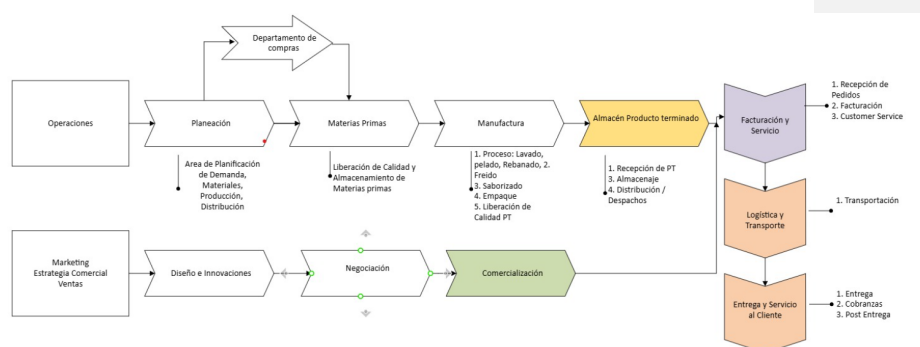
Posteriormente, los productos avanzan al Área de Cortado, donde se procesan en rodajas delgadas utilizando cuchillas industriales higienizadas, preparando la materia prima para el secado.

La línea de producción continúa hacia el Área de Secado, donde se reduce la humedad de los ingredientes mediante hornos o túneles de aire caliente controlado. Una vez deshidratados, los snacks pasan al Área de Empaque, donde se embalan bajo condiciones sanitarias para conservar su frescura. Finalmente, los productos terminados son dirigidos hacia la Salida, listos para su distribución al mercado. Cada zona está delimitada físicamente por paredes para asegurar el orden y control del ambiente, y las flechas entre áreas facilitan la comprensión visual del proceso, asegurando eficiencia y trazabilidad dentro de la planta.

Operaciones (Mapa de procesos)

Figura 7

Mapa de proceso



A continuación, se presente el detalle de cada aspecto del mapa de procesos:

Tabla 12

Detalle mapa de procesos

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Objetivos y procesos estratégicos	Definir estrategias, objetivos y metas	De la visión a la ejecución táctica	Análisis FODA Definición de metas Definición de estrategias Definición de indicadores Seguimiento del plan Liberación y análisis de
	Garantizar la inocuidad de la Materia prima y Producto terminado	Todo material o proceso que vaya a ser utilizado en manufactura	Materias primas y empaques. Seguimiento a programas de calidad e inocuidad Seguimiento de Buenas Prácticas de Manufactura Seguimiento de Programas de AIB y certificaciones ISO
b. Proceso de control de calidad	Entrar al mercado para vender con estrategias que permitan alcanzar los objetivos de venta	Canales de venta Organizados en el mercado seleccionado	Negociar y vender nuestros productos mediante una ejecución que permita tener una participación importante en el mercado
c. Gestión comercial y ventas	Selección de proveedores calificados que cumplan con las especificaciones de calidad y precio acorde al presupuesto	Agricultores de la zona de Santo Domingo de Los Tsachilas	Garantizar una negociación que cumpla con las normas éticas tanto en precio como en calidad
d. Compra de materia prima	Elaborar y empaquetar productos que cumplan con estándares de calidad e	Planta de producción y sus coordinadores, operarios y	Producir bajo los estándares y parámetros previamente establecidos en base a recetas, así como en empaques
e. Producción y envasado			

	inocuidad que no afecten al consumidor	otras áreas que intervienen en el proceso.	aprobados por el departamento de calidad
f. Almacenamiento	Almacenar con las buenas prácticas de almacenes, respetando las normas por ser un producto alimenticio.	Almacenes de Materias primas y Producto Terminado	Almacenar con el correcto apilamiento y respetando FIFO (primero en entrar primero en salir) para garantizar calidad y frescura al consumidor, así como evitar en lo posible la caducidad del producto Realizar la entrega y recepción de manera correcta respetando las buenas practicas de transporte, y manejo del producto con el debido cuidado por ser un producto alimenticio.
g. Distribución y logística	La distribución debe ser en vehículos que cumplan con los permisos existentes, entre ellos permiso del ARCSA.	Conductores e empresas logísticas que presten el servicio	
h. Gestión administrativa	Llevar correctamente la parte administrativa en los diferentes departamentos.	Garantizar la toma de decisiones correctas enfocadas en la visión y misión	Cumplir y hacer cumplir el código de conducta, y designar los recursos necesarios a fin de que las diferentes áreas puedan hacer un buen trabajo

Nota. Elaboración propia

Diseño Organizacional y funciones

Figura 8

Organigrama



Nota. Elaboración propia

- **Gerente General**

Responsable de supervisar todas las áreas y tomar decisiones estratégicas. Representa la empresa ante aliados y autoridades.

- **Gerencia Técnica**

Supervisa la planta y el proceso productivo: lavado, cortado, secado y empaque.

- **Gerencia Comercial**

Encargada de ventas locales, exportaciones, publicidad y marketing digital, incluyendo posicionamiento en redes y contacto con distribuidores.

Conformación Legal

Vamos a constituir una sociedad por acciones simplificadas (SAS) para lo cual contaremos con una reserva de denominación aprobada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros que se encuentre vigente.

Tabla 13

Sociedad

PERSONA NATURAL REPRESENTANTE LEGAL	• Nombramiento de representación legal o constancia de otro tipo de representación legal.
PERSONA NATURAL APODERADO	• Poder
PERSONA JURÍDICA NACIONAL	• Registro Único de Contribuyente

Nota. Elaboración propia

La estrategia de internacionalización adoptada será a través de la exportación directa bajo un modelo B2B, en el cual la empresa establecerá relaciones comerciales con uno de los principales supermercados de España, Carrefour España, una de las cadenas de retail más grandes del país, que cuenta con más de 1,500 puntos de venta distribuidos entre hipermercados, supermercados Market y tiendas Express. Este proceso de exportación se llevará a cabo cumpliendo con toda la normativa ecuatoriana para productos alimenticios destinados a exportación

Marketing Mix (4Ps)

Producto

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO:

Snack deshidratado elaborado con plátano maduro y sabor a piña, listo para consumir, presentado en empaques individuales.

NOMBRE DEL PRODUCTO/SERVICIO.

Tropic Crunch – Plátano con Piña

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES:

- Hecho con ingredientes 100% naturales.
- Sin conservantes ni aditivos artificiales.
- Empaque eco-amigable.
- Formato práctico de 50 g por unidad.
- Textura crocante y sabor tropical exótico.

BENEFICIOS PARA EL CLIENTE:

- Snack sabroso y sin culpa.
- Alternativa práctica para antojos entre comidas.
- Aporta bienestar emocional a través del sabor.
- Apoya al comercio justo y a pequeños productores ecuatorianos.

DIFERENCIADORES FRENTE A LA COMPETENCIA:

- Combinación tropical única (plátano + piña).
- Posicionamiento en el segmento de “indulgencia permitida”.
- Historia de origen y vínculo emocional con el consumidor.
- Enfoque en consumo consciente y emocional.

Precio

PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO: €2,50 por unidad de 14.5g.

ESTRATEGIA DE PRECIOS:

Penetración, competencia, basado en valor.

Basado en valor. Se posiciona como una alternativa premium accesible frente a snacks gourmet y naturales ya posicionados (Popchips).

DESCUENTOS Y PROMOCIONES:

- ✓ En puntos de venta si lo amerita
- ✓ Promociones de lanzamiento (2x1 o combos).
- ✓ Descuentos por volumen en ecommerce.
- ✓ Muestras gratuitas en ferias y eventos saludables.

Plaza

CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

Nuestro principal socio comercial es la cadena de retail Carrefour España, que cuenta con amplia cobertura en ciudades clave como Madrid, Barcelona y Valencia. Además, se considerarán otras opciones complementarias como El Corte Inglés, tiendas naturistas

especializadas y posibles alianzas con distribuidores locales enfocados en alimentación funcional.

COBERTURA GEOGRÁFICA:

Carrefour España cuenta con aproximadamente 174 establecimientos en Madrid, 41 en Barcelona y 33 en Valencia, lo que garantiza una cobertura significativa en las ciudades urbanas seleccionadas como núcleo del mercado objetivo.

ALIANZAS COMERCIALES:

- Empresas o plataformas aliadas.
- Distribuidores locales de productos saludables.
- Tiendas especializadas (gourmet, eco).
- Influencers y food bloggers con enfoque en bienestar.

Promoción

Estrategias Plan de marketing:

- Marketing digital: Campañas en Instagram, TikTok y YouTube con enfoque emocional "un snack que te consiente sin culpa".
- Storytelling de origen: Videos y publicaciones destacando la historia de productores ecuatorianos y el valor de la fruta tropical.
- Packaging emocional: Diseño atractivo que comunica sabor, naturalidad y conexión con Ecuador.
- Marketing sensorial y degustaciones: Presencia en ferias de alimentación mas conciente y pruebas en puntos de venta.

- Influencer marketing: Colaboración con microinfluencers de este nicho, comida consciente y vida activa.

Plan de Marketing

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING

Elaborar un plan de marketing estratégico que despierte interés, aumente el reconocimiento de la marca y posicione el nuevo snack de plátano maduro con sabor a piña en el mercado objetivo. Esto se logrará a través de acciones promocionales y una presencia efectiva en los puntos de venta, con el objetivo de alcanzar un crecimiento constante en ventas y participación de mercado durante el primer año tras su lanzamiento.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 14
Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo ejecución	Presupuesto (USD)
Estrategia 1: Generar expectativa del producto	Acción 1: Crear campaña teaser en redes sociales	Julio 2025	800
	Acción 2: Activaciones con influencers de snacks	Agosto 2025	1.200
	Acción 3: Encuesta con muestra gratuita (mercado objetivo)	Septiembre 2025	1.000
Estrategia 2: Posicionamiento en el punto de venta	Acción 1: Diseño atractivo del empaque	Julio–agosto 2025	1.200
	Acción 2: Material POP para supermercados y tiendas	Septiembre 2025	1.000

	Acción 3: Degustaciones en puntos clave	Octubre 2025	1.500
Total Presupuesto		\$6700	

Nota. Elaboración propia.

Presentación de las Estrategias de Marketing

TropiSnack es una propuesta innovadora dentro del mercado de snacks saludables, que ofrece una experiencia única al combinar dos frutas tropicales en un solo producto. Esta fusión no solo resalta por su sabor exótico y natural, sino que también resulta visualmente atractiva y apetecible para consumidores de todas las edades. Gracias a su equilibrio entre nutrición y dulzura, TropiSnack se proyecta como un referente dentro del segmento saludable, ideal para quienes buscan opciones deliciosas sin dejar de cuidar su bienestar.

1. TropiSnack se promocionará a través de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, aprovechando el alcance y la conexión directa que estas plataformas ofrecen con el público. Se generará contenido creativo y dinámico que destaque la versatilidad del sabor, la experiencia tropical y el origen natural del producto, con el objetivo de atraer tanto a consumidores conscientes de su salud como a quienes buscan opciones innovadoras y deliciosas.

Figura 9

Promoción redes sociales



Nota. Elaboración propia.

2. TropiSnack ofrecerá descuentos promocionales a través de plataformas internacionales estratégicas, enfocadas en productos saludables. Entre ellas se encuentran Amazon, específicamente en la categoría "Health & Household", Etsy, dentro de "Comida y Snacks Naturales", y iHerb, una plataforma líder en la venta de productos naturales, con gran aceptación en mercados como Asia y Estados Unidos. Estas promociones permitirán posicionar la marca, atraer nuevos consumidores y fomentar la recompra mediante precios competitivos y una propuesta de valor única.

Figura 10

Descuento promocionales



Nota. Elaboración propia.

3. Para potenciar el reconocimiento de TropiSnack, se establecerán alianzas estratégicas con influencers y microinfluencers del sector salud, alimentación consciente y estilo de vida activo. A través de reseñas, unboxing, recetas creativas o retos virales, los creadores de contenido podrán mostrar los beneficios, el sabor único y la historia del producto a sus comunidades. Esta estrategia no solo amplía el alcance, sino que genera confianza en nuevos consumidores mediante recomendaciones auténticas.

Figura 11

Reconocimiento en el mercado.



Nota. Elaboración propia.

Evaluación Financiera

La evaluación financiera de este plan de internacionalización tiene como propósito analizar la viabilidad económica de comercializar el snack de plátano maduro con sabor a piña en el mercado español, considerando su posicionamiento como una alternativa saludable y exótica dentro del sector de aperitivos.

Tabla 15

Inversión inicial

INVERSIÓN	
Maquinaria	\$39.200,00
Muebles y enseres	\$4.400,00
Equipos de oficina	\$800,00
Equipos de computación	\$1.900,00
Reserva económica	\$6.945,00
Total Inversión	\$53.245,00

Nota. Elaboración propia.

La inversión total del proyecto se centra principalmente en la adquisición de maquinaria, lo que demuestra que la operación es intensiva en capital y que estos activos son fundamentales para su funcionamiento. Los rubros restantes se destinan a muebles y enseres, equipos de oficina y computación, los cuales son necesarios para las actividades administrativas y operativas. Adicionalmente, se ha asignado una reserva económica que cumple un rol estratégico para afrontar gastos no previstos, lo que evidencia una gestión financiera precavida y contribuye a la viabilidad a largo plazo del proyecto.

Tabla 16

Estado de Costos

	ESTADO DE COSTOS DE PROYECTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima	\$4.851,59	\$5.094,16	\$5.348,87	\$5.616,32	\$5.897,13
Mano de obra directa	\$7.749,09	\$15.498,17	\$15.498,17	\$15.498,17	\$23.247,26
Costos indirectos de Fabricación	\$4.881,92	\$5.126,02	\$5.382,32	\$5.651,44	\$5.934,01
Costo de producción (C.V)	\$17.482,60	\$25.718,36	\$26.229,37	\$26.765,93	\$35.078,40
Costo variable unitario	\$0,46	\$0,64	\$0,62	\$0,60	\$0,75
Gastos Administrativos	\$22.723,09	\$23.859,24	\$25.052,21	\$26.304,82	\$27.620,06
Gastos de Ventas	\$19.914,80	\$20.910,54	\$21.956,07	\$23.053,87	\$24.206,56
Gastos Financieros	\$2.767,54	\$2.271,65	\$1.717,33	\$1.097,71	\$405,08
Gastos de Operación (C.F)	\$45.405,43	\$47.041,43	\$48.725,61	\$50.456,40	\$52.231,70
Costo total	\$62.888,03	\$72.759,79	\$74.954,98	\$77.222,33	\$87.310,10
Utilidad	\$25.155,21	\$29.103,92	\$29.981,99	\$30.888,93	\$34.924,04
Ventas	\$88.043,24	\$101.863,71	\$104.936,97	\$108.111,26	\$122.234,15
Precio de Venta Unitario	\$2,30	\$2,53	\$2,48	\$2,43	\$2,62

Nota. Elaboración propia

Comentado [MF1]: TODAS LAS TABLAS DEBEN ESTAR CORRECTAMENTE NUMERADAS Y DEBEN APARECER EN EL ÍNDICE DE TABLAS.

El Estado de Costos Proyectoado de Tropic Crunch experimenta un crecimiento sostenido a lo largo de los cinco años, con un aumento en las ventas que se refleja en una utilidad en constante ascenso. A medida que las operaciones se expanden, se observa un incremento en los costos de producción y de operación, impulsado por el uso de materia prima y mano de obra. Sin embargo, se destaca positivamente una disminución gradual en los gastos financieros, lo cual indica que la empresa está mejorando su estructura de capital y reduciendo sus obligaciones. La rentabilidad se mantiene sólida, ya que el precio de venta unitario se proyecta consistentemente por encima de los costos variables, lo que asegura un margen de contribución positivo y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Tabla 17*Estado de perdida y ganancia*

Estado de Pérdidas y Ganancias					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$88.043,24	\$101.863,71	\$104.936,97	\$108.111,26	\$122.234,15
Costo de Producción	\$17.482,60	\$25.718,36	\$26.229,37	\$26.765,93	\$35.078,40
Utilidad Bruta	\$70.560,64	\$76.145,35	\$78.707,60	\$81.345,33	\$87.155,74
(-) Gastos Operacionales	\$42.637,89	\$44.769,78	\$47.008,27	\$49.358,69	\$51.826,62
(-) Depreciación	\$4.418,22	\$4.418,22	\$4.418,22	\$4.418,22	\$4.418,22
Utilidad Operación	\$23.504,53	\$26.957,34	\$27.281,10	\$27.568,42	\$30.910,90
Gastos Financieros	\$2.767,54	\$2.271,65	\$1.717,33	\$1.097,71	\$405,08
Utilidad Antes de Impuestos	\$26.272,06	\$29.228,99	\$28.998,44	\$28.666,12	\$31.315,98
Impuesto a la Renta 22%	\$5.779,85	\$6.430,38	\$6.379,66	\$6.306,55	\$6.889,51
Utilidad Neta	\$20.492,21	\$22.798,61	\$22.618,78	\$22.359,58	\$24.426,46

Nota. Elaboración perdiad.

El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado de Tropic Crunch demuestra un crecimiento constante en los ingresos a lo largo de los cinco años, lo que se traduce en una mejora sostenida en la utilidad bruta. A pesar del incremento en los gastos operacionales, la empresa mantiene una utilidad de operación creciente, lo que evidencia una gestión eficiente. Un aspecto positivo a destacar es la disminución progresiva de los gastos financieros, lo que indica que la empresa está mejorando su estructura de deuda. Finalmente, tras considerar los impuestos, la utilidad neta muestra una tendencia al alza, confirmando la viabilidad y rentabilidad del proyecto a largo plazo.

Tabla 18*Flujo de Caja*

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por Ventas		\$88.043,24	\$101.863,71	\$104.936,97	\$108.111,26	\$122.234,15
Financiamiento	\$26.622,50					
Total Ingresos	\$26.622,50	\$88.043,24	\$101.863,71	\$104.936,97	\$108.111,26	\$122.234,15
Costos de Producción		\$17.482,60	\$25.718,36	\$26.229,37	\$26.765,93	\$35.078,40
Gastos Operación		\$42.637,89	\$44.769,78	\$47.008,27	\$49.358,69	\$51.826,62
Intereses		\$2.767,54	\$2.271,65	\$1.717,33	\$1.097,71	\$405,08
Amortización Préstamo		\$6.976,36	\$6.976,36	\$6.976,36	\$6.976,36	\$6.976,36
Impuestos		\$5.779,85	\$6.430,38	\$6.379,66	\$6.306,55	\$6.889,51
Inversión	\$26.622,50					
Total Egresos	\$26.622,50	\$75.644,24	\$86.166,53	\$88.310,99	\$90.505,23	\$101.175,98
Flujo Neto Financiero	-\$53.245,00	\$12.398,99	\$15.697,18	\$16.625,97	\$17.606,02	\$21.058,17
Flujo Acumulado		\$12.398,99	\$28.096,17	\$44.722,15	\$62.328,17	\$83.386,33

Nota. Elaboración propia.

A pesar de una inversión inicial significativa en el año 0, la empresa genera flujos de caja positivos a partir del primer año, lo que demuestra su capacidad para cubrir sus costos de producción, gastos de operación, intereses, amortización de préstamos e impuestos. La tendencia al alza del flujo neto y del flujo acumulado es un indicador clave de la viabilidad y rentabilidad del proyecto, confirmando que la empresa no solo es capaz de autofinanciarse, sino que también está generando valor para sus inversionistas a largo plazo.

Tabla 19*Presupuesto de Ventas*

PROYECCIÓN DE VENTAS E INGRESOS			
Periodos	Unidades a Vender	Precio de Venta	Ingresos Anuales
1	\$38.360,40	\$2,30	\$88.043,24
2	\$40.278,42	\$2,53	\$101.863,71
3	\$42.292,34	\$2,48	\$104.936,97
4	\$44.406,96	\$2,43	\$108.111,26
5	\$46.627,31	\$2,62	\$122.234,15

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a las ventas e ingresos de Tropic Crunch, se observa un crecimiento sostenido tanto en las unidades a vender como en los ingresos anuales a lo largo de los cinco periodos. Este incremento progresivo de las ventas indica la creciente demanda del producto en el mercado. A pesar de una ligera fluctuación en el precio de venta en algunos periodos, la tendencia general de los ingresos es al alza, confirmando nuevamente la viabilidad comercial del proyecto y su capacidad para generar valor a largo plazo.

Tabla 20*Punto de Equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Totales	\$43.089,39	\$44.534,24	\$46.013,72	\$47.525,11	\$49.065,05
PRECIO V/U - COSTO V/U	\$1,84	\$1,89	\$1,86	\$1,83	\$1,87
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$23.425,61	\$23.557,17	\$24.724,78	\$25.944,27	\$26.249,23

Nota. Elaboración propia.

El punto de equilibrio de Tropic Crunch evidencia que, aunque los costos fijos totales se incrementan anualmente, el negocio logra mantener su viabilidad. Se necesita generar un volumen de ventas ligeramente superior en cada periodo para cubrir todos sus gastos, lo que se debe a la expansión gradual de sus operaciones.

Indicadores Financieros

Tabla 21

Escenario Real

INDICADORES FINANCIEROS	
Valor actual neto (VAN Económico)	\$59.851,56
TIR	16%
Periodo de Recuperación	3,6
WACC	9,9%

Nota. Elaboración propia.

El VAN positivo de \$59.851,56 confirma que el proyecto es rentable, ya que genera un valor superior a la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno del 16% es significativamente mayor que el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 9.9%, lo que indica que el proyecto generará un retorno atractivo que supera con creces el costo de la financiación. Finalmente, el Periodo de Recuperación de 3.6 años demuestra que la inversión se recuperará en un plazo razonable, consolidando la solidez financiera y el atractivo del proyecto para los inversionistas.

Tabla 22*Escenario Optimista*

INDICADORES FINANCIEROS	
Valor actual neto (VAN Económico)	\$72.699,89
TIR	24%
Periodo de Recuperación	3,1
WACC	9,9%

Nota. Elaboración propia.

En un escenario optimista refuerza aún más la viabilidad y rentabilidad del proyecto. El Valor Actual Neto se eleva a \$72.699,89, un valor significativamente mayor al del escenario real, lo que indica un potencial de creación de valor superior en condiciones favorables. La TIR aumenta a 24%, superando con creces el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 9.9%, lo que demuestra que, en este escenario, el proyecto generaría retornos excepcionalmente atractivos. Además, el Periodo de Recuperación se reduce a 3.1 años, lo que acelera el retorno de la inversión y subraya la solidez financiera del proyecto en un contexto favorable.

Tabla 23*Escenario Pesimista*

INDICADORES FINANCIEROS	
Valor actual neto (VAN Económico)	\$55.257,01
TIR	13%
Periodo de Recuperación	3,8

WACC	9,9%
-------------	------

Nota. Elaboración propia.

Aunque bajo un escenario pesimista, el proyecto de Tropic Crunch demuestra seguir siendo viable y rentable, si bien con un rendimiento más moderado. El Valor Actual Neto (VAN), con un valor positivo de \$55.257,01, confirma que el proyecto sigue generando valor incluso en condiciones desfavorables. Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 13%, aunque más baja que en otros escenarios, se mantiene por encima del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 9.9%, asegurando que el retorno de la inversión excede su costo. Estos resultados ratifican la capacidad del proyecto para soportar condiciones adversas y mantenerse como una inversión rentable.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El análisis integral realizado demuestra que la exportación de Tropic Crunch hacia España es una propuesta viable y rentable, respaldada por una alta aceptación del mercado objetivo y condiciones macroeconómicas favorables. Las tendencias de consumo hacia snacks saludables, prácticos y con sabores diferenciados representan una oportunidad estratégica para posicionar este producto. El estudio de mercado validó la preferencia por empaques individuales, precios competitivos y un fuerte componente emocional en la propuesta de valor. Asimismo, el modelo financiero proyecta flujos positivos desde el primer año, lo que garantiza la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Más allá de su potencial comercial, el proyecto impulsa el desarrollo local al promover el uso de materias primas ecuatorianas y fortalecer la cadena productiva.

Recomendaciones

- **Optimizar el diseño del empaque** para resaltar visualmente el sabor a piña y fortalecer la identidad tropical del producto.
- **Mantener una estrategia de precios competitiva** que equilibre accesibilidad y rentabilidad, considerando la sensibilidad del consumidor español.
- **Fortalecer la presencia digital** mediante campañas emocionales en redes sociales, que conecten la historia del producto con el bienestar y la indulgencia permitida.
- **Desarrollar alianzas estratégicas** con distribuidores, tiendas gourmet y plataformas de venta online para ampliar la cobertura de mercado.

- **Invertir en innovación continua**, explorando nuevas combinaciones de sabores y presentaciones para mantener el interés del consumidor y diferenciarse de la competencia.

Bibliografía

- Agroeden. (2025). *Producción y exportación de piña ecuatoriana*. Agroeden: <https://www.agroeden.com/>
- Ambafruits. (2025). *Exportación de plátanos con pequeños productores*. Ambafruits. Ambafruits: <https://www.ambafruits.com/>
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business 2020: Comparación de regulaciones empresariales en 190 economías - España*. Doing Business: <https://archive.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/spain>
- Banco Mundial. (2023). *Índice de desempeño logístico: España (LPI)*. Banco Mundial Datos: <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=ES>
- Comisión Europea. (2023). *Import Control System 2 (ICS2)*. Taxation and Customs Union: https://taxation-customs.ec.europa.eu/index_en
- Financial Food. (2023). *El gasto en España en aperitivos asciende a 57,5 euros per cápita al año*. Financial Food: <https://financialfood.es/el-gasto-en-espana-en-aperitivos-asciende-a-575-euros-per-capita-al-ano/>
- Freedom House. (2024). *Spain: Country Profile*. Freedom House: <https://freedomhouse.org/country/spain>
- Fundación FRS. (2023). *Consumo de snacks en España: 8 de cada 10 españoles los consumen habitualmente*. Fundación FRS: <https://www.fundacionfrs.org/noticias/8-de-cada-10-espanoles-consumen-snacks-de-forma-habitual/>
- GinaFruit. (2025). *Certificaciones internacionales para exportación de piña*. GinaFruit: <https://www.ginafruit.com/>

Glanbia Nutritionals. (2023). *Satisfaciendo la demanda de snacks saludables: Tendencias y soluciones en el mercado global*. Nutri-Knowledge Center: <https://www.glanbianutritionals.com/es-us/nutri-knowledge-center/conocimientos/satisfaciendo-la-demanda-de-snacks-saludables>

IMARC. (2024). *Global fruit snacks market report by product type, distribution channel, and region 2025–2033*. IMARC Group: <https://www.imarcgroup.com/fruit-snacks-market>

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *INEbase / Demografía y población / Padrón ... Resultados*. INE: https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990

International Trade Centre. (2025). *Market Access Map: Customs tariffs and trade statistics for international business development*. Market Access Map (ITC): <https://www.macmap.org/>

Ken Research. (2024). *Europe Healthy Snacks Market Outlook to 2028: Trends, growth drivers, and competitive landscape*. Ken Research: <https://www.kenresearch.com/industry-reports/europe-healthy-snacks-market>

Market.us. (2024). *Refrigerated Snacks Market Size, Share | CAGR of 4.8%*. Market.us: <https://market.us/report/refrigerated-snacks-market/>

MDPI. (2021). *International Journal of Environmental Research and Public Health*. MDPI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18010130>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024). *Portada informe 2024_ALIMENTARIO.xcf*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: https://mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-consumo-2024-baja_tcm30-710153.pdf

- Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. (2025). *Áreas - Requisitos para importaciones de productos de origen no animal (PNOA)*. Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social: https://www.sanidad.gob.es/areas/.../requisitos_PNOA.htm
- Mondelēz International. (2024). *State of Snacking | Mondelēz International, Inc.* Mondelēz Internationa: <https://www.mondelezinternational.com/stateofsnacking/>
- Orús. (2024). *El mercado global de los snacks – Datos estadísticos*. Statista: <https://es.statista.com/temas/10269/aperitivos-y-snacks-en-el-mundo/>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2017). *Reglamento – UE – 2017/625 – EN*. EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/.../CELEX:32017R0625>
- Popchips. (2023). *Popchips Potato Chips Variety Pack*. https://glutenfreepalace.com/products/popchips-sour-cream-onion-5-oz-bag-case-of-12?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=1652788069&utm_content=117052711588&utm_keyword=&device=c&gad_source=1&gad_campaignid=1652788069&gbraid=0AAAAAD2LcVzop04me
- Rea, H. A. (2023). Plan de negocios para la producción y exportación de snacks a base de chocho deshidratado. *Universidad Internacional SEK, 1*(1), 23-36.
- Recalde, M. P. (2020). Plan de marketing con enfoque de sustentabilidad para la producción y comercialización de snacks saludables en base de productos andinos en la provincia de Imbabura. *Universidad Técnica del Norte, 1*, 35-42.
- Renub Research. (2025). *Spain meat snacks market size, share & forecast 2025-2033: Porter's five forces analysis*. Renub Research: <https://www.renub.com/spain-meat-snacks-market-p.php>

ResearchGate. (2021). *Barriers to Retail Competition and Prices: Evidence From Spain*.

ResearchGate: <https://researchgate.net/publication/346568193>

Retail Actual. (2022). *¿Cuántos snacks consumimos los españoles? Un análisis de los hábitos de picoteo en España*. Retail Actual:

<https://www.retailactual.com/articulos/20220926/snacks-espanoles-consumo-habitos>

San Nicasio. (2012). *San Nicasio gourmet potato chips: Product specifications and awards*.

Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/San_Nicasio

The Food Tech. (2022). *Expertos indican que sí puede haber equilibrio entre los snacks y la indulgencia*. The Food Tech: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/>

Yépez, D. J., y Sisalima, R. L. (2017). Desarrollo de un plan estratégico para la comercialización de snacks de plátanos condimentados con sal prieta para la ciudad de Guayaquil. *Escuela Superior Politécnica del Litoral*, 1(1), 42-46.

Anexos

Anexo 1

Análisis pestel de estados unidos

Aspecto	Variable	Impacto			Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador (2020), el 8 de diciembre de 2020, Ecuador y Estados Unidos firmaron un Acuerdo de Primera Fase que busca facilitar el comercio internacional mediante la simplificación de procesos aduaneros y la eliminación de barreras innecesarias. Este acuerdo también promueve la cooperación para modernizar los procesos aduaneros y sistematizar los requisitos de las operaciones aduaneras, lo que podría beneficiar la exportación de productos ecuatorianos, como los snacks de plátano maduro con sabor a piña, al mercado estadounidense.					X
	Según la Administración de Alimentos y Medicamentos de EE.UU. (FDA, 2024), todos los alimentos importados deben cumplir con estrictas normas de seguridad y etiquetado. Esto incluye la implementación de programas como el Foreign Supplier Verification Program (FSVP), que requiere que los importadores verifiquen que sus proveedores extranjeros cumplen con los estándares de seguridad alimentaria de EE.UU. Además, las etiquetas deben cumplir con requisitos específicos, como la declaración de ingredientes y alérgenos.				X	

	Según la FDA (2024), la Ley de Modernización de la Seguridad Alimentaria (FSMA) otorga a la FDA mayores facultades para garantizar la seguridad de los alimentos, enfocándose en la prevención de contaminaciones. Los exportadores deben implementar controles preventivos y mantener registros detallados. El incumplimiento puede resultar en la detención de productos en la frontera o la suspensión del registro de la instalación.				X	
	Según la FDA, la regla final sobre trazabilidad alimentaria, emitida en enero de 2023, establece que las empresas que manufacturan, procesan, empaacan o almacenan alimentos incluidos en la Lista de Trazabilidad de Alimentos (FTL) deben mantener registros detallados de Elementos Clave de Datos (KDE) asociados a Eventos Críticos de Seguimiento (CTE). Esta medida busca facilitar la identificación y retiro rápido de alimentos potencialmente contaminados del mercado, reduciendo así enfermedades transmitidas por alimentos .U.S. Food and Drug Administration				X	
Económico	Según datos de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana (Amcham) de Guayaquil, entre enero y octubre de 2022, las exportaciones no petroleras de Ecuador hacia Estados Unidos crecieron un 15,3% en comparación con el mismo período del año anterior. Este crecimiento refleja una tendencia positiva en la demanda de productos ecuatorianos en el mercado estadounidense, lo que podría beneficiar la introducción de nuevos productos como snacks de plátano maduro con sabor a piña.(El Comercio)					X

	en valor, el volumen disminuyó un 4%. Este contexto económico podría influir en la demanda de productos importados, incluyendo snacks, y es un factor a considerar en la planificación de exportaciones.(El Comercio)					
Social	Según (Glanbia Nutritionals, 2023), los consumidores estadounidenses están priorizando snacks que ofrezcan beneficios para la salud, como alto contenido proteico, ingredientes naturales y bajo contenido de azúcar. Esta tendencia refleja un cambio hacia opciones de alimentación más saludables y conscientes.(glanbianutritionals.com)					X
	De acuerdo con Innova Market Insights (2024), aproximadamente uno de cada cuatro consumidores de snacks en Estados Unidos disfruta probar sabores exóticos y diferentes a los habituales. Esta inclinación hacia lo novedoso puede favorecer la aceptación de productos con sabores tropicales, como el plátano maduro con piña.(innovamarketinsights.com)					X
	Según McKinsey & Company (2024), el 82% de los consumidores estadounidenses considera que el bienestar es una prioridad principal o importante en su vida diaria. Este enfoque en la salud preventiva impulsa la demanda de alimentos que contribuyan al bienestar general.(McKinsey & Company, Global Market Insights Inc.)					X
Tecnológico	Un avance tecnológico clave para tu negocio es la adopción de inteligencia artificial (IA) y sistemas de trazabilidad en la industria alimentaria de EE. UU. Según el Institute of Food Technologists, en 2025, el 50% de las empresas del				X	

	sector planea invertir en IA, y el 48% en tecnologías de seguimiento de la cadena de suministro. Estas herramientas mejoran la eficiencia operativa, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad, aspectos fundamentales para las exportaciones de snacks hacia el mercado estadounidense .(Food Industry Executive)					
--	---	--	--	--	--	--

Anexo 2

Informacion de análisis pestel

Dimensión	Tema	Referencia
Político-Legal	Acuerdo de Primera Fase entre Ecuador y EE.UU.	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2020). Ecuador y Estados Unidos firman Acuerdo de Primera Fase. https://www.produccion.gob.ec/ecuador-y-estados-unidos-firman-acuerdo-de-primera-fase/
	Regulaciones de Etiquetado y Seguridad Alimentaria de la FDA	U.S. Food and Drug Administration. (2024). Importing Food Products into the United States. https://www.fda.gov/food/food-imports-exports/importing-food-products-united-states
	Ley de Modernización de la Seguridad Alimentaria (FSMA)	U.S. Food and Drug Administration. (2024). Food Safety Modernization Act (FSMA). https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/food-safety-modernization-act-fsma
	Crecimiento de Exportaciones No Petroleras a EE.UU.	El Comercio. (2022, diciembre 6). Las exportaciones de Ecuador a Estados Unidos crecieron más de 15%.
Económico		

		https://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-ecuador-estados-unidos-crecieron.html
	Diversificación de Productos	Primicias. (2020, diciembre 21). 48 empresas en Ecuador exportaron a nuevos mercados en 2020.
	Exportados	https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-ecuador-oportunidades-exportacion-2020/
	Incremento en la Exportación de Frutas Exóticas	Revista Gestión. (2024, octubre 5). Ecuador-Estados Unidos: desafíos comerciales en la era Trump 2024.
	Preferencia por Snacks Saludables y Naturales	https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/ecuador-estados-unidos-desafios-comerciales-en-la-era-trump-2024/
Social	Atracción por Sabores Exóticos	Glanbia Nutritionals. (2024). Tendencias de Snacking Saludable para 2024. https://www.glanbianutritionals.com/es-us/nutri-knowledge-center/insights/healthy-snacking-trends
	Enfoque en Bienestar y Salud Preventiva	Innova Market Insights. (2024). Sabores preferidos para el éxito de los snacks. https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/sabores-favorecidos-para-snacks-exito/
	Adopción de IA y Trazabilidad en la Industria Alimentaria	McKinsey & Company. (2024). Las tendencias que definirán el mercado mundial del wellness. https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/las-tendencias-que-definiran-el-mercado-mundial-del-wellness-de-1-8-billones-de-dolares-en-2024/es
Tecnológico		Institute of Food Technologists. (2024). 2025 Food Industry Tech Trends: AI and Supply Chain Solutions Lead Investment Priorities. https://foodindustryexecutive.com/2024/11/2025-food-industry-tech-trends-ai-and-supply-chain-solutions-lead-investment-priorities/

Anexo 3

Análisis pestel de chile

Aspecto	Descripción	Impacto			Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	Requisitos para el ingreso de productos alimenticios: Chile exige cumplir con normativas sanitarias del <i>Servicio Agrícola y Ganadero</i> (SAG) y del <i>Reglamento Sanitario de los Alimentos</i> (RSA). El etiquetado nutricional debe adaptarse a la Ley 20.606, y los productos deben registrarse ante el Ministerio de Salud si son considerados nuevos o funcionales.					X
	Barreras Arancelarias: Gracias al Acuerdo de Asociación Estratégica entre Ecuador y Chile, el producto puede ingresar con arancel 0%, lo cual mejora el precio final y la competitividad frente a productos de otros orígenes.					X
	Cambios frecuentes en la normativa del etiquetado frontal o requisitos de composición pueden afectar la permanencia del producto en el mercado.				X	

	Barreras no arancelarias: Controles fitosanitarios, exigencias de certificaciones internacionales y trazabilidad aumentan los costos de cumplimiento para exportadores pequeños.					X	
	El proceso de registro sanitario puede ser lento y burocrático, especialmente para productos nuevos o funcionales. Esto puede retrasar la entrada al mercado.					X	
	Aunque existen normas técnicas y sanitarias estrictas, estas son claras y permiten planificar adecuadamente la adaptación del producto. El principal reto es cumplir con el etiquetado de advertencia nutricional si el producto supera los límites de azúcar, sodio o grasa establecidos por la Ley 20.606.						X
Económico	Chile presenta una economía estable con un PIB per cápita de más de USD 17.000 y una inflación controlada (3% en 2024). Esto sugiere una capacidad de compra suficiente en segmentos medios-altos interesados en productos saludables e innovadores.						X

Chile ha incrementado sus importaciones de snacks saludables y funcionales en la última década, con tendencia creciente en la categoría de productos veganos, naturales o exóticos. Este contexto representa una oportunidad para insertar un producto tropical y funcional como el snack de plátano con piña.							X
La variabilidad del tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el peso chileno puede afectar la rentabilidad del producto importado y el precio final al consumidor.						X	
El sector de distribución en Chile está dominado por grandes cadenas minoristas como Cencosud, Walmart Chile y SMU, lo que otorga alto poder de negociación a estas empresas.						X	
Aunque hay una demanda creciente por productos saludables, parte del mercado chileno sigue siendo altamente sensible al precio, lo que puede afectar productos con costos elevados por ser importados.						X	
La eficiencia portuaria y el uso de plataformas logísticas en Chile favorecen los tiempos de entrega y reducen los costos							X

	operativos. El tiempo promedio de nacionalización de productos es bajo, especialmente en puertos como Valparaíso y San Antonio.					
Social	La población chilena, especialmente los jóvenes adultos, muestra preferencia por snacks sin aditivos, naturales y funcionales. Hay un fuerte interés por productos alineados con el bienestar emocional y físico, lo que fortalece la propuesta de valor del producto como snack funcional y natural.					X
	El sabor tropical (piña con plátano) puede generar escepticismo en consumidores tradicionales, lo que requerirá inversión en educación del consumidor y estrategias de marketing experiencial.				X	
	En el mercado chileno hay una preferencia por marcas conocidas y de trayectoria, lo que representa un reto para productos nuevos de origen extranjero sin respaldo publicitario previo.				X	
	El snack es considerado un producto de impulso, especialmente consumido en actividades sociales, laborales y de ocio. El sabor tropical y la narrativa de origen					X

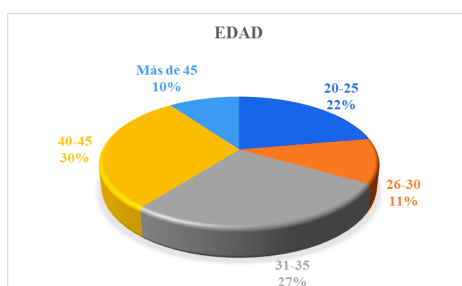
	ecuatoriano pueden generar atracción si se acompaña con estrategias de storytelling y degustaciones.						
	Las pymes exportadoras ecuatorianas pueden enfrentar desventajas en trazabilidad, digitalización de procesos y validación de normas internacionales frente a grandes distribuidores chilenos.					X	
Tecnológico o	Chile lidera la región en comercio electrónico y logística. Las plataformas digitales permiten ampliar la cobertura del producto a nivel nacional. Además, los sistemas tecnológicos permiten asegurar la trazabilidad del producto y cumplir con los estándares de calidad exigidos.						X

Anexo 4

Resultados de la encuesta de campo realizada al grupo objetivo.

Gráfico 1

Pregunta 1



Los grupos de edad predominantes son los de 40 a 45 años (30%) y 31 a 35 años (27%), seguidos por los jóvenes de 20 a 25 años (22%). Esto indica que el producto interesa principalmente a adultos jóvenes y personas en etapa productiva media. El grupo de mayores de 45 años representa solo un 10%, lo que sugiere que este segmento no es el principal consumidor, posiblemente por preferencias diferentes o menor afinidad con el tipo de snack evaluado. El grupo 26-30 años (11%) también es relativamente bajo, lo cual podría ser una oportunidad de mejora en estrategias de alcance para ese rango.

Gráfico 2

Pregunta 2

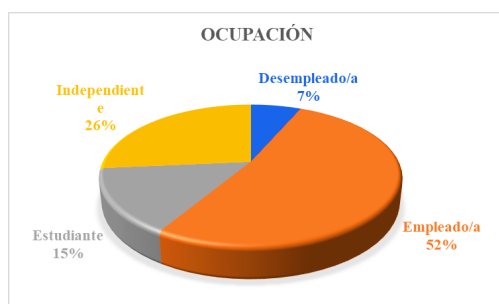
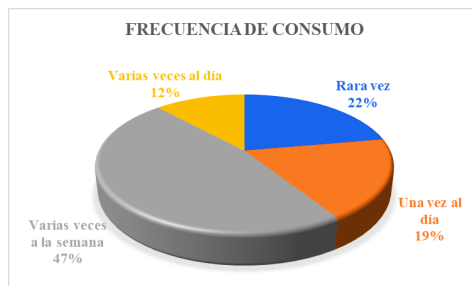


Ilustración 1

El gráfico de ocupación muestra que el 52% de los encuestados son empleados/as, seguidos por independientes (26%) y estudiantes (15%). Solo un 7% está desempleado. Esto refleja que la gran mayoría tiene ingresos propios, lo cual favorece la posibilidad de compra constante del producto. Además, la presencia significativa de independientes sugiere que el producto también podría tener buena recepción en sectores informales o de emprendimiento. El grupo estudiantil, aunque más pequeño, sigue siendo relevante por su frecuencia de consumo de snacks.

Gráfico 3

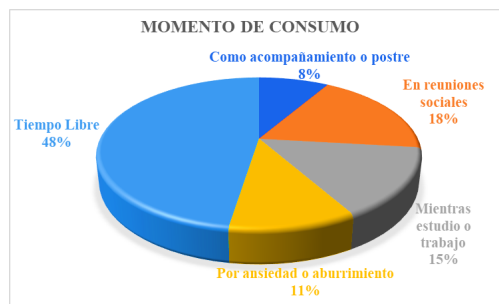
Pregunta 3



Casi la mitad de los encuestados (47%) consume el producto varias veces a la semana, lo cual es positivo para generar recurrencia de compra. El 22% lo consume rara vez, lo cual puede deberse a factores como precio, disponibilidad o falta de hábito. Un 19% consume una vez al día y un 12% varias veces al día, lo que evidencia un grupo más intensivo en el consumo. Esta información es valiosa para establecer estrategias de fidelización y para diseñar empaques de mayor duración o promociones frecuentes.

Gráfico 4

Pregunta 4



El consumo se da principalmente en momentos de tiempo libre (48%), lo que sugiere que se trata de un snack ligado al ocio, descanso o recreación. Las reuniones sociales (18%) y el consumo mientras se estudia o trabaja (15%) indican que también tiene un componente funcional o social. Un 11% lo consume por ansiedad o aburrimiento, lo que puede abrir oportunidades para posicionarlo como una opción emocionalmente satisfactoria. El consumo como postre o acompañamiento (8%) es menor, pero muestra que también puede adaptarse a otros momentos del día.

Gráfico 5

Pregunta 5



El sabor (45%) es el factor más determinante al momento de elegir un snack, lo que refuerza la necesidad de enfocarse en un perfil de sabor atractivo, diferenciado y bien logrado. Le sigue el precio (18%), lo cual muestra sensibilidad a los costos. El valor nutricional (17%) y los ingredientes naturales (14%) indican una preocupación creciente por la salud, aunque no predominante. La presentación del producto (6%) tiene un impacto menor, pero no debe descuidarse, ya que un diseño atractivo podría mejorar la percepción general.

Gráfico 6

Pregunta 6



El 73% conoce el producto y le gusta, lo cual es un excelente indicador de aceptación y posicionamiento. Solo un 22% no lo conoce, pero le gustaría probarlo, lo que sugiere potencial de crecimiento. Grupos minoritarios indican desinterés (1%) o experiencias negativas anteriores (4%), que podrían trabajarse con ajustes de producto o campañas de revalorización. En general, hay un alto nivel de familiaridad y agrado con el producto.

Gráfico 7

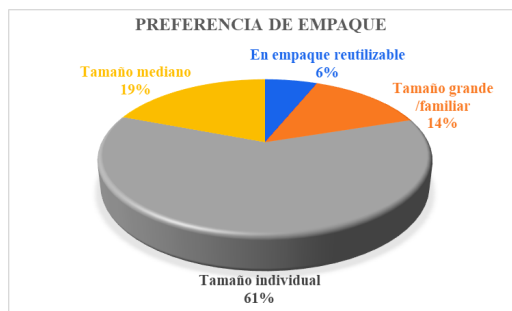
Pregunta 7



Se observa que el concepto de TropiSnack ha tenido una gran aceptación, con un 69% de los encuestados calificándolo como “Atractivo” o “Muy atractivo”. Solo un 4% expresó rechazo y un 8% lo consideró “Poco atractivo”, lo que sugiere que las opiniones negativas son bastante limitadas. El 19% que se mostró neutral representa una oportunidad para captar más interés a través de estrategias como degustaciones o promoviendo los beneficios saludables y tropicales del producto. En conjunto, los resultados muestran un sólido potencial de aceptación en el mercado objetivo.

Gráfico 8

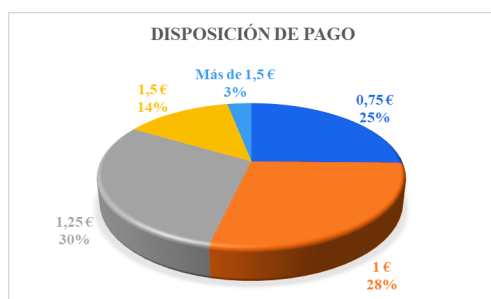
Pregunta 8



Los resultados muestran una clara preferencia por el empaque individual, que fue elegido por el 61% de los participantes. Esto indica que la mayoría de la gente busca una porción que sea personal, práctica y lista para consumir. A continuación, el tamaño mediano obtuvo un 19%, mientras que el grande o familiar se quedó con un 14%. Solo un 6% optaría por un empaque reutilizable. Estos hallazgos confirman que el enfoque principal debe ser en crear y posicionar un empaque individual que sea tanto atractivo como funcional

Gráfico 9

Pregunta 9



Los resultados sobre cuánto estarían dispuestos a pagar por TropiSnack indican que el precio ideal se encuentra entre \$0.75 y \$1.25. Un 83% de los encuestados está dispuesto a pagar dentro de ese rango: el 30% pagaría \$1.25, el 28% pagaría \$1 y el 25% pagaría \$0.75. Solo un 14% consideraría pagar \$1.50, y apenas un 3% pagaría más que eso. Esto demuestra que el producto debe ser visto como una opción accesible, con una propuesta de valor clara que justifique su precio en el rango más competitivo.

Gráfico 10

Pregunta 10



La relación emocional es moderada: 33% lo considera importante y 11% muy importante, lo que representa un 44% de involucramiento emocional. Un 18% es neutral, y un 38% restante (entre nada y poco importante) muestra una desconexión emocional. Esto abre la puerta a campañas de marketing que resalten valores emocionales como nostalgia, bienestar o identidad.

Gráfico 11

Pregunta 11



Más del 88% está dispuesto (51%) o muy dispuesto (37%) a consumir el producto, lo que evidencia una alta aceptación y apertura del mercado. Un 8% se muestra neutral, mientras que la disposición negativa es mínima: 3% poco dispuesto y 1% nada dispuesto. Esta disposición positiva es ideal para lanzar o expandir el producto, ya que el rechazo es marginal.

Anexo 5

Videos o links de las entrevistas

<https://youtu.be/1ONZGtoOOoM>