

NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

AUTORES:

Hernán Felipe Bonilla Erazo

Juan Martín Chávez Torres

Yisel López García

Gabriela Mercedes Paredes Andrade

Hefzi Ba Elizabeth Rivera Logroño

TUTOR:

Msc. Andrea Carolina Sotomayor Feijoó

Plan de negocios para exportación de snack de uvilla liofilizada al mercado

Alemán.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Hernán Felipe Bonilla Erazo, Juan Martín Chávez Torres, Yisel López García, Gabriela Mercedes Paredes Andrade y Hefzi Ba Elizabeth Rivera Logroño 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.



Hernán Felipe Bonilla Erazo
1721537494



Juan Martín Chávez Torres
1722632237



Yisel López García
0151516937



Gabriela Mercedes Paredes Andrade
1724340250



Hefzi Ba Elizabeth Rivera Logroño
1718654344

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.

A handwritten signature in blue ink, reading "Andrea Sotomayor", enclosed within a rectangular box drawn with the same ink.

.....

Msc. Andrea Carolina Sotomayor Feijoó

Resumen Ejecutivo

Este proyecto de titulación propone el desarrollo de un plan de negocios para la elaboración y exportación de un snack saludable a base de uvilla liofilizada, dirigido al mercado alemán. La iniciativa surge a partir de la creciente demanda internacional por productos funcionales, naturales y sin aditivos, especialmente en mercados como Alemania, donde el consumidor valora la sostenibilidad, el origen del producto y sus beneficios nutricionales.

La uvilla, un superalimento andino con alto contenido de vitamina C, antioxidantes y fibra, es transformada mediante liofilización para preservar sus propiedades y extender su vida útil sin el uso de conservantes. El resultado es un snack innovador, alineado con las tendencias de alimentación saludable y con alto potencial de aceptación en nichos premium.

A lo largo del proyecto se desarrollaron las fases de empatía, definición del problema, investigación de mercado, validación de la propuesta, estudio técnico, análisis organizacional y financiero. La validación a través de encuestas demostró un fuerte interés en el producto, y el análisis técnico identificó la provincia de Cotopaxi como la ubicación óptima para su producción. Se planteó un modelo de negocio basado en exportación bajo canal B2B con distribuidores especializados como Denms Biomarkt.

El plan financiero demuestra que el proyecto es rentable, con márgenes adecuados y proyección de crecimiento a mediano plazo. Además, el modelo incorpora principios de sostenibilidad, impacto social positivo y valorización del origen ecuatoriano.

Este emprendimiento no solo representa una oportunidad comercial, sino también una forma de rescatar un fruto ancestral, impulsar la agroindustria nacional y posicionar al Ecuador como proveedor de productos saludables de alto valor agregado.

Palabras clave: uvilla, snack saludable, liofilización, exportación, superalimento, Alemania, agroindustria ecuatoriana.

Executive Summary

This degree project proposes the development of a business plan for the production and export of a healthy snack made from freeze-dried goldenberry (uvilla), targeting the German market. The initiative is based on the growing global demand for functional, natural, and additive-free products, particularly in countries like Germany, where consumers value sustainability, product origin, and nutritional benefits.

Goldenberry, an Andean superfood rich in vitamin C, antioxidants, and fiber, is processed through freeze-drying to preserve its properties and extend shelf life without the need for preservatives. The result is an innovative snack aligned with healthy eating trends and with strong potential for acceptance in premium segments.

Throughout the project, the stages of empathy, problem definition, market research, proposal validation, technical study, and financial and organizational analysis were carried out. The validation through surveys confirmed significant interest in the product, and the technical analysis identified the province of Cotopaxi as the optimal location for production. A B2B export model was proposed, targeting organic product distributors such as Denms Biomark.

The financial plan demonstrates that the project is profitable, with appropriate margins and medium-term growth potential. In addition, the business model integrates principles of sustainability, positive social impact, and the valorization of Ecuadorian origin.

This venture not only represents a business opportunity but also a way to rescue an ancestral fruit, boost national agroindustry, and position Ecuador as a supplier of high-value healthy products.

Keywords: goldenberry, healthy snack, freeze-drying, export, superfood, Germany, Ecuadorian agroindustry.

Dedicatoria

Dedicamos este Proyecto de grado, fruto del esfuerzo, la constancia y la colaboración, a nuestras familias, quienes han sido nuestro pilar incondicional a lo largo de este camino académico. A sus palabras de aliento, paciencia y sacrificios les debemos este logro.

También lo dedicamos a nuestros docentes y tutores, quienes nos brindaron sus conocimientos, guía, motivación y acompañamiento para seguir adelante en los momentos más retadores y desafiantes.

Y, sobre todo, nos lo dedicamos a nosotros mismos, como grupo, por haber creído en nuestras capacidades, por nunca rendirnos y por trabajar en equipo con compromiso, respeto y determinación. Este proyecto representa no solo el cierre de una etapa, sino el inicio de un nuevo capítulo en nuestras vidas como profesionales.

Agradecimiento

Agradecemos profundamente a nuestras familias, por su amor, paciencia y constante apoyo a lo largo de nuestra formación universitaria. Gracias por creer en nosotros incluso en los momentos en que dudamos por motivarnos a seguir adelante y por ser la base emocional que nos sostuvo durante este proceso.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a nuestros docentes, especialmente a nuestra tutora de este proyecto, por su guía, exigencia y compromiso en la orientación del mismo. Sus observaciones y aportes han sido fundamentales para lograr el desarrollo de este trabajo con responsabilidad y enfoque profesional.

A nuestras amistades, por ser compañía en este trayecto, por las palabras de ánimo y la colaboración en los momentos necesarios.

Finalmente, agradecemos entre nosotros, como equipo, por el esfuerzo compartido, el respeto mutuo y el espíritu de trabajo que hizo posible culminar con éxito este proyecto de grado. Esta experiencia ha sido una muestra de lo que podemos lograr cuando se trabaja con compromiso, dedicación, visión y unidad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	13
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	15
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	22
IDEA DE NEGOCIO.....	26
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD.....	38
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	48
EVALUACIÓN FINANCIERA	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	78

Índice de Tablas

Tabla 1 Buyer Persona	20
Tabla 2 Árbol de problemas.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 FODA.....	35
Tabla 5 Presentación de resultados	40
Tabla 6 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0	43
Tabla 7 Matriz de sistematización de información, entrevistas	44
Tabla 8 Matriz de localización.....	48
Tabla 9 Detalle mapa de procesos	50
Tabla 10 Plan de marketing	58

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía.....	17
Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0.....	27
Figura 3 Opción 2 de prototipo 1.0.....	27
Figura 4 Prototipo 2.0	46
Figura 5 Captura de pantalla video promocional.....	48
Figura 6 Mapa de distribución de la planta.....	49
Figura 7 Mapa de proceso.....	50
Figura 8 Organigrama	53
Figura 9 Diseño de Página Web.....	59
Figura 10 Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja.....	61
Figura 11 Flujo de Caja.....	62
Figura 12 Presupuesto de Ventas.....	63
Figura 13 Punto de Equilibrio.....	64
Figura 14Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)	64
Figura 15 Comparación K_d , K_e y WACC	65
Figura 16 Escenarios Ventas.....	66
Figura 17 Escenarios VAN, TIR y Periodo de Recuperación	67
Figura 18 Escenarios WACC.....	69

Introducción

La creciente demanda global por alimentos saludables y funcionales motivó la creación de una propuesta agroindustrial innovadora basada en la uvilla ecuatoriana, un superalimento andino con alto valor nutritivo y potencial comercial. La iniciativa busca aprovechar esta fruta ancestral para ofrecer un producto alineado con las nuevas tendencias de bienestar y consumo responsable.

La idea consiste en desarrollar y exportar a Alemania un snack naturalmente dulce, sin azúcar añadida ni conservantes, elaborado con uvilla deshidratada mediante liofilización para preservar sus propiedades. Este alimento busca atender la necesidad de opciones saludables, prácticas y placenteras para el consumidor moderno.

El producto está dirigido principalmente a personas activas, estudiantes, oficinistas y consumidores con dietas especiales que valoran el sabor, la salud y la sostenibilidad. Su carácter único radica en la combinación de tradición andina, funcionalidad nutricional y empaque ecológico.

Como objetivo inicial, se busca validar la aceptación del producto en el mercado alemán e iniciar una cadena de exportación sostenible. A futuro, se proyecta posicionar a la uvilla como un símbolo de innovación agroindustrial ecuatoriana en mercados internacionales.

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios que permita la introducción al mercado alemán de un snack funcional elaborado con uvilla deshidratada, dirigido a consumidores conscientes de su salud y bienestar, con el fin de posicionar una propuesta agroindustrial ecuatoriana de alto valor agregado. Este objetivo se logrará mediante un análisis integral del entorno productivo nacional, la identificación de oportunidades en el mercado internacional y la implementación de estrategias comerciales sostenibles, durante el primer año de ejecución.

Es importante alcanzar este objetivo porque representa una oportunidad para diversificar las exportaciones ecuatorianas, fortalecer la agroindustria local y responder a una tendencia global de consumo saludable y responsable.

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno agroindustrial ecuatoriano y la cadena de valor de la uvilla para asegurar un abastecimiento sostenible del producto.
- Investigar el perfil del consumidor alemán y evaluar el potencial del mercado objetivo para introducir un snack funcional natural.
- Desarrollar el diseño del producto, incluyendo el proceso de liofilización y empaque ecológico, garantizando la conservación de sus propiedades nutricionales.
- Realizar un estudio financiero que determine la viabilidad económica del proyecto y sus proyecciones de crecimiento.
- Definir estrategias de comercialización, posicionamiento y entrada al mercado alemán que aseguren la aceptación del producto.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico (Hallazgos de la Investigación Documental)

En la actualidad, la demanda de snacks saludables, naturales y sostenibles ha crecido notablemente en Europa, impulsada por una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar. Sin embargo, el mercado aún presenta una oferta limitada de productos que cumplan con estos atributos, especialmente en lo que respecta a frutas exóticas deshidratadas como la uvilla (*Physalis peruviana*), originaria de los Andes ecuatorianos. Esta fruta posee un alto valor nutricional, es rica en antioxidantes, vitaminas A, C y del complejo B, y minerales como hierro y fósforo. (Brito Grandes, 2020) Además, cuenta con propiedades antiinflamatorias y diuréticas, lo que la convierte en un alimento funcional ideal para un snack saludable, aunque su presencia en el mercado europeo sigue siendo escasa. La actual preocupación por una dieta equilibrada ha incrementado la necesidad de snacks nutritivos y éticos. No obstante, el mercado europeo se enfoca principalmente en frutas tradicionales como manzanas o bayas, y muchos productos disponibles contienen azúcares añadidos o aditivos, contradiciendo la tendencia hacia una alimentación más limpia. Esta carencia representa una oportunidad estratégica para introducir la uvilla deshidratada como un snack innovador, alineado con los valores de salud, sabor y sostenibilidad que busca el consumidor moderno.

Las cifras del mercado respaldan esta oportunidad: en 2023, el sector europeo de snacks saludables generó USD 28.093,4 millones, con una proyección de crecimiento del 5,5 % anual hasta 2030. El segmento de frutas, nueces y semillas lideró en ingresos y continuará expandiéndose. En paralelo, los alimentos deshidratados muestran un crecimiento del 4,1 % anual, evidenciando una demanda por productos funcionales y de larga duración. A pesar de esto, Ecuador exportó uvilla mayoritariamente en estado fresco (USD 1,51 millones en 2023), desaprovechando el valor agregado que ofrece su transformación en snack saludable. Esta situación afecta tanto a los consumidores europeos, que carecen de opciones variadas y funcionales, como a los productores ecuatorianos, que ven limitada su participación en mercados de alto valor. (Mordor Intelligence, 2025)

Producto o servicio: ¿Qué se ofrece y qué problema resuelve?

Se ofrece al mercado que ha presentado un crecimiento por la demanda de snacks saludables, una deliciosa versión de una fruta exótica Andina, en una versión liofilizada que ofrece resolver esa demanda de snacks novedosos, con sabores explosivos y únicos, que además tiene múltiples beneficios para la salud.

Propuesta de valor: ¿Qué lo hace diferente?

El producto propuesto consiste en un snack de uvilla deshidratada, sin azúcares añadidos ni aditivos, en formato pouch. Este producto está pensado en responder a una necesidad latente: la dificultad para controlar la ansiedad mediante la alimentación, especialmente en personas con rutinas agitadas que recurren a snacks poco saludables como válvula de escape. Este snack permite regular el apetito, estabilizar los niveles de glucosa y ofrecer una alternativa natural, funcional y emocionalmente reconfortante. (NielsenIQ, 2022)

Segmento de clientes: ¿A quién va dirigido?

El segmento de clientes está compuesto principalmente por consumidores alemanes informados, entre 25 y 45 años, que priorizan productos sin azúcar, de etiqueta limpia y que tengan impacto positivo en su salud emocional. Según (NielsenIQ, 2022) más del 60% de los europeos considera que su alimentación afecta directamente su bienestar. Esto refuerza la oportunidad de posicionar el snack de uvilla como una solución natural, frente a los antojos derivados del estrés, con un enfoque ético, transparente y saludable.

Conocimiento del Mercado y del Cliente

El mercado objetivo en Alemania se caracteriza por un alto nivel de conciencia en torno a la alimentación saludable, la nutrición funcional y el consumo responsable. Según datos del portal (Statista, 2023) más del 60 % de los consumidores alemanes buscan reducir su consumo de azúcar, mientras que aproximadamente el 50 % elige snacks saludables como parte de su rutina diaria. Este contexto representa una oportunidad estratégica para la

introducción de un snack de uvilla liofilizada bajo en azúcar, dirigido a personas que priorizan productos naturales, ricos en fibra y sin aditivos artificiales.

El segmento objetivo en Alemania está compuesto por consumidores conscientes de su salud, que buscan incorporar a su dieta diaria productos naturales, funcionales y de alta calidad. Este grupo incluye a personas interesadas en una alimentación equilibrada, con hábitos de vida saludables, y que valoran productos bajos en azúcar, ricos en fibra y con beneficios nutricionales claros. (Innova Market Insights, 2024) También abarca a consumidores que prefieren opciones sostenibles, libres de aditivos y alineadas con tendencias como lo orgánico, lo vegano y el comercio justo. (Redagrícola, 2020) Además, existe un creciente interés por productos que ayuden a controlar la ansiedad alimentaria o que permitan el consumo entre comidas sin generar sentimientos de culpa, especialmente si contienen fibra y bajo índice glucémico. Los consumidores valoran ingredientes innovadores, sostenibles y de origen exótico o poco común, como la uvilla, que ya es conocida en el mercado europeo por sus propiedades antioxidantes y su sabor distintivo. (Wise Guy Reports, 2025)

Mapa de Empatía

Figura 1 Mapa de empatía

Mapa De Empatía - Snack de Uvilla Deshidratada (mercado alemán)



El mapa de empatía revela que el consumidor alemán valora profundamente los productos naturales, funcionales y con historia auténtica. Esta conexión emocional y racional con el producto fortalece la propuesta del snack de uvilla deshidratada como una opción ideal para este perfil. Las necesidades identificadas confirman que existe un nicho receptivo a alimentos saludables, prácticos y con valor agregado, alineado con nuestro plan de negocios.

Figura 2 Mapa de empatía



En este mapa evidenciamos que el consumidor objetivo en el mercado alemán busca productos que brinden confianza, funcionalidad y respaldo científico, alineados con un estilo de vida familiar saludable. Este perfil de consumidor valora especialmente la salud digestiva y metabólica, por lo que rechaza opciones ultra-procesadas o sin pruebas claras de sus beneficios. Además, muestra un alto nivel de exigencia hacia la transparencia de etiquetado y origen del producto, lo que posiciona favorablemente al snack de uvilla deshidratada con un origen andino, libre de aditivos y con propiedades nutricionales comprobadas. Entre sus temores destaca la publicidad engañosa y la dificultad para hallar un producto verdaderamente funcional, mientras que sus deseos apuntan a encontrar un snack confiable y accesible que cuide tanto su salud como la de su familia. De esta manera, la información es clave para alinear una propuesta de valor sólida y las estrategias de comunicación del producto con las necesidades reales que existen en el mercado alemán.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1 Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Ejemplo: Anna Müller
Perfil Demográfico	
Edad	Ejemplo: 25 años.
Género	Ejemplo: Mujer.
Estado civil	Ejemplo: Soltera
Nivel educativo	Ejemplo: Universitaria (Maestría en Marketing Digital)
Ingresos mensuales	Ejemplo: USD 2.500
Ocupación	Ejemplo: Ejecutiva de cuentas en una agencia de publicidad
Redes sociales que utiliza	Ejemplo: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube.
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Ejemplo: Va al gimnasio cuatro veces por semana, trabaja desde coworkings o cafés, viaja con frecuencia por Europa y prefiere opciones ecoamigables en su rutina diaria
Valores	Ejemplo: Responsabilidad ambiental, bienestar físico y mental, autenticidad, innovación y transparencia en la alimentación
Personalidad	Ejemplo: Proactiva, informada, con alto nivel de exigencia; lee etiquetas, evita ingredientes artificiales, y prefiere productos con historia y origen claro
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Ejemplo: Supermercados ecológicos (como Alnatura), tiendas especializadas (Bio Company), Amazon y apps móviles de compra orgánica
¿Qué lo motiva a comprar?	Ejemplo: Mantener un estilo de vida saludable sin sacrificar el sabor, calmar su ansiedad en jornadas exigentes y consumir productos con impacto positivo en el planeta
Necesidades	
Necesidades principales	Ejemplo: Snacks que estabilicen sus niveles de energía, que no contengan azúcares ni químicos, fáciles de llevar, y que le ayuden a calmar la ansiedad sin culpa
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	La uvilla deshidratada le ofrece un snack funcional, sin azúcar añadida, con fibra y antioxidantes, ideal para calmar la ansiedad entre comidas, y presentado en un empaque ecológico, práctico y elegante

Nota: Elaboración propia

Tabla 2 Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Ejemplo: Markus Schneider
Perfil Demográfico	
Edad	Ejemplo: 44 años
Género	Ejemplo: Hombre.
Estado civil	Ejemplo: Casado, con un hijo
Nivel educativo	Ejemplo: Universitario (Ingeniero en Tecnología de Alimentos)
Ingresos mensuales	Ejemplo: USD 4.000
Ocupación	Ejemplo: Gerente de operaciones en una empresa de alimentos orgánicos
Redes sociales que utiliza	Ejemplo: LinkedIn, YouTube, Facebook
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Ejemplo: Corre por las mañanas, cocina en casa los fines de semana, lleva una dieta balanceada y viaja por trabajo dentro de Alemania y a países vecinos
Valores	Ejemplo: Salud preventiva, sostenibilidad, educación alimentaria, ética profesional, calidad de vida familiar
Personalidad	Ejemplo: Racional, planificado y exigente con lo que consume; prioriza productos con respaldo científico o certificaciones; evita el azúcar, conservantes y colorantes
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Ejemplo: Supermercados ecológicos como Denn's Biomarkt, mercados locales, tiendas especializadas en productos sin azúcar, y plataformas como BioNature.de
¿Qué lo motiva a comprar?	Ejemplo: Mejorar su salud metabólica, mantener su rendimiento físico e intelectual y apoyar marcas con propósito ético y sostenible
Necesidades	
Necesidades principales	Ejemplo: Encontrar snacks naturales que no afecten su glucosa, que sean fáciles de transportar para la oficina o viajes, y que pueda compartir con su familia
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	La uvilla deshidratada ofrece un snack natural, funcional y sin azúcar añadida, ideal para mantener su energía estable durante el día y apoyar su salud digestiva y metabólica

Nota: Elaboración propia

Identificación de la Problemática

Problemas del segmento

1. Dificultad para controlar la ansiedad mediante la alimentación

Muchas personas recurren a los snacks como una forma de lidiar con la ansiedad o el estrés. Sin embargo, en momentos de ansiedad, es común que se busquen alimentos altamente procesados, ricos en azúcares o grasas, que proporcionan una sensación de alivio inmediato, pero no saludable. (Quintas, 2025) Esta conducta puede convertirse en un ciclo difícil de romper, donde se come por impulso y no por hambre real. La ansiedad mal gestionada puede dificultar la elección de snacks nutritivos, y terminar afectando tanto la salud física como emocional. (BBC News Mundo, 2021).

2. Desequilibrio en los niveles de glucosa en sangre

Las personas que presentan fluctuaciones en sus niveles de glucosa como quienes padecen hipoglucemia reactiva o diabetes necesitan consumir snacks que ayuden a estabilizar su energía durante el día. (Clínica Universidad de Navarra, 2024) Sin embargo, muchos productos comerciales etiquetados como “saludables” contienen azúcares ocultos o carbohidratos simples que provocan picos y caídas rápidas de glucosa. Esto puede generar síntomas como fatiga, irritabilidad o más antojos, afectando el rendimiento diario y la salud a largo plazo. Elegir mal un snack puede empeorar el desequilibrio en lugar de corregirlo. (Campos, 2023).

3. Falta de opciones prácticas y accesibles

Aunque hay un creciente interés por una alimentación saludable, encontrar snacks que sean realmente nutritivos, prácticos y accesibles sigue siendo un reto para muchas personas, la falta de opciones prácticas y accesibles, uno de los mayores desafíos para quienes buscan snacks saludables es la publicidad engañosa. Muchos productos en el mercado se promocionan como “light”, “sin azúcar” o “naturales”, cuando en realidad contienen ingredientes poco nutritivos, edulcorantes artificiales, grasas saturadas o altos niveles de sodio, también tomando en cuenta que muchos productos saludables son costosos, difíciles de encontrar o requieren preparación previa, lo que no siempre es viable para quienes tienen agendas ocupadas. Esta falta de opciones lleva a consumir alimentos menos saludables simplemente por conveniencia, y en muchos casos llegando a sabotear sus propio esfuerzo por mantener una dieta saludable. (Universidad de Sevilla, 2021).

Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio

La ansiedad alimentaria es una problemática cada vez más frecuente entre los consumidores europeos, especialmente en personas con rutinas exigentes que recurren a los alimentos como forma de alivio emocional. Esta necesidad de calmar la ansiedad suele llevar al consumo impulsivo de productos ultra procesados, altos en azúcar y pobres en nutrientes, lo que agrava los desequilibrios físicos y emocionales (Grankvist, 2020) Ante este escenario, se evidencia una carencia de snacks saludables que realmente contribuyan al bienestar mental y físico.

Los aperitivos de uvilla deshidratada surgen como una alternativa funcional y natural para enfrentar esta situación. Gracias a su combinación de fibra, antioxidantes y vitamina C, la uvilla puede favorecer la regulación del apetito, disminuir los picos de ansiedad y aportar energía sostenida sin generar culpa ni alteraciones glucémicas (Euromonitor International , 2022). Además, su sabor agrisado satisface el deseo por algo dulce de forma saludable, sin recurrir a aditivos artificiales o azúcares añadidos.

Este tipo de snack no solo se ajusta a las tendencias actuales de alimentación consciente, sino que responde a una necesidad emocional real: contar con alimentos que calmen la ansiedad sin comprometer la salud. Su presentación práctica y lista para consumir permite que las personas incorporen este producto en cualquier momento del día, especialmente en aquellos en los que necesitan una pausa emocionalmente reconfortante (Grankvist, 2020)

Este método fomenta prácticas alimenticias más conscientes al erradicar obstáculos de conveniencia y desinformación, particularmente en comunidades urbanas con estilos de vida acelerados. De acuerdo con la (Organización Mundial de la Salud, 2021) el acceso a opciones nutricionales disminuye el riesgo de padecer enfermedades crónicas asociadas a dietas insuficientes.

Al promover la democratización de los aperitivos saludables, se fomenta la equidad en el ámbito sanitario, dado que diversos grupos socioeconómicos podrían acceder a alimentos funcionales sin comprometer tiempo o presupuesto.

Árbol de Problemas

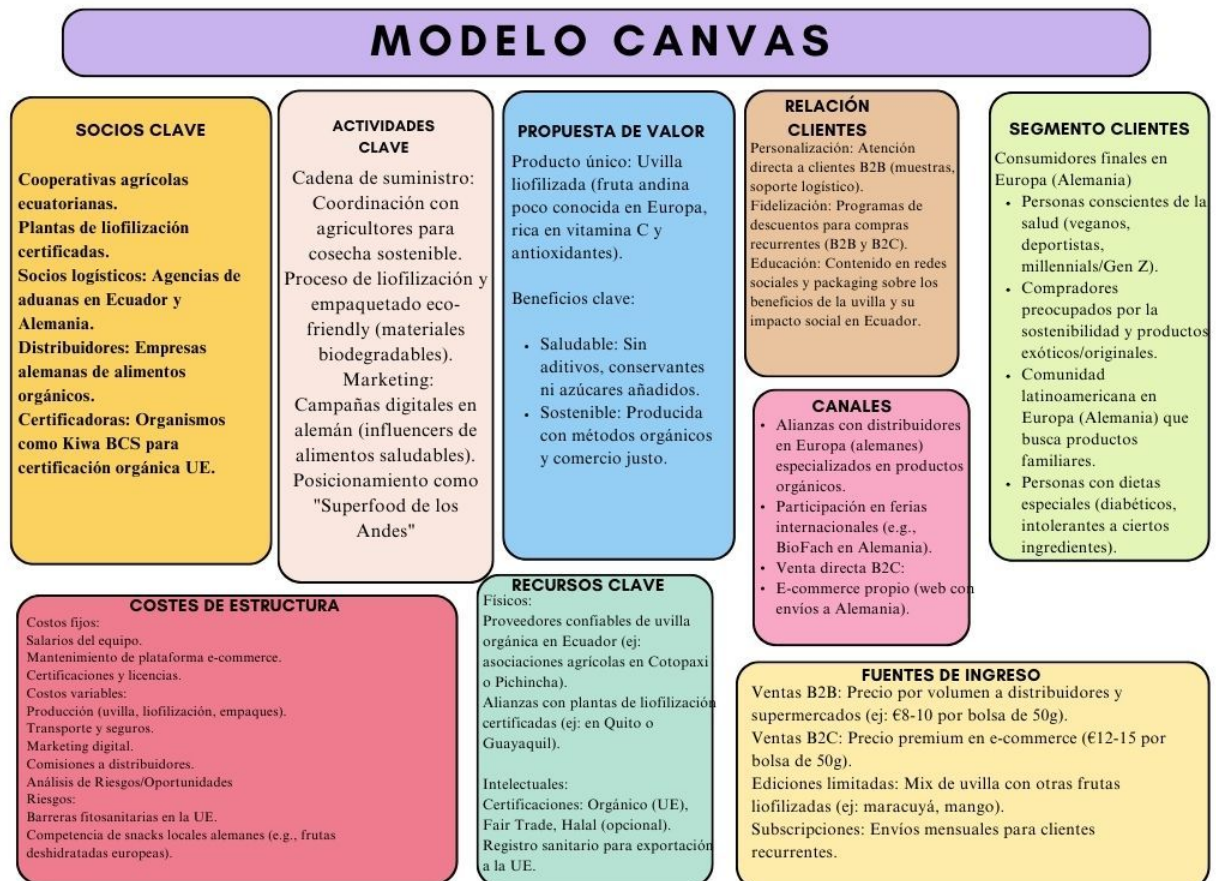
Tabla 2 Árbol de problemas

Causas (¿Por qué ocurre?)	Problema Central	Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)
Falta de hábitos de alimentación consciente	Dificultad para controlar la ansiedad mediante la alimentación	Mayor consumo de productos ultraprocesados altos en azúcar, grasa y sal
Acceso limitado a opciones de snacks saludables y funcionales		Riesgo elevado de enfermedades crónicas (diabetes, obesidad, etc.)
Estrés constante por ritmo de vida acelerado en entornos urbanos		Baja productividad, fatiga y afectación al bienestar emocional
Desinformación sobre alternativas alimenticias funcionales como la uvilla deshidratada		Dependencia emocional del consumo de comida chatarra como “regulador” del estado de ánimo

Nota: Elaboración propia

Idea de Negocio

Business Canvas



Prototipaje 1.0

Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

Empaque biodegradable que combine la herramienta line startup para convertir un prototipo llamativo haciendo uso de paletas de colores como son el naranja y amarillo, que envíen un mensaje al consumidor de calidad, frescura y transparencia en los procesos, haciendo uso de tonos marrones que conectan con el lado artesanal y orgánico del producto (BirdCom, 2023) En base a las encuestas realizadas éste fue el prototipo que tuvo más aceptación con un 24,5%.

Figura 3 Opción 2 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

Manteniendo la idea de empaques amigables con el ambiente, en este prototipo se busca resaltar más el producto a vender, se ha hecho un resalte al tamaño del fruto y su nombre, combinando tonos rojizos que atraen la atención del producto y que además se usa ampliamente en la industria alimentaria ya que genera una sensación de hambre y deseo de consumirlo. (Mailchimp, 2024)

En base a las encuestas realizadas, este producto obtuvo un 22,1 % de aceptación en segundo lugar.

Análisis del Macroentorno – PESTEL

Anexos: 1, [2](#) y [3](#).

Anexo 1:
Ejemplo de un Análisis Pest en forma de una tabla: Exportación de snacks de uvilla a Alemania.

 Muy positivo  Positivo  Negativo  Muy negativo

Aspecto	Variable	Impacto					Amenaza	Oportunidad
Político – Legal								
	- Acuerdo Comercial Multipartes con l UE, liberaliza el 99,7% de oferta exportable ecuatoriana hacia la UE. (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2025) - Acuerdo Comercial EFTA, entre Ecuador y la UE. ((Gob.ec, 2023)							X
	Barreras arancelarias: Alemania aplica una tarifa arancelaria de importación del 5,60% a estos productos, pero debido a un acuerdo del libre comercio del FTA y CAN-EU su							X

	tarifa preferencial es del 0% desde 2017. (Macmap.org)					
	Barreras no arancelarias: - Alemania importa productos que tienen control sanitario aprobado según las Normas generales de higiene de los productos alimenticios según el Reglamento (EC) No 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo (OJ L-139 30/04/2004) (CELEX 32004R0852). (European Commission, 2020) - La Unión Europea permite el ingreso a productos de consumo agrícola de importación con su respectivo certificado de Resumen de procedimientos desde el 2020 según el EU Access2Markets. (EU Trade) - Según el Commission Regulation (EC) No 1881/2006 (OJ L-364 20/12/2006) (CELEX 32006R1881), ciertos contaminantes como el nitrato y los metales pesados tienen un máximo permitido en alimentos. (MacMap, 2025) - Se requiere un certificado que autorice la importación de ciertos productos fruto de plantas del Council Regulation (EC) No 338/97 (OJ L-61 03/03/1997) (CELEX 31997R0338), que certifique que no corre peligro de conservación. (Macmap.org)			X		
Económico	Según datos de ITC, Alemania es el principal importador europeo de productos de la partida seleccionada 0813.40, indicando en 2024 un valor de					X

	125,887. (International Trade Centre (ITC), 2024)					
	• La tasa de crecimiento en Alemania de esta partida ha sido del 13% anual entre 2020-2024. (International Trade Centre (ITC), 2024) • Alemania tiene una participación del 10,3% en importaciones de esta partida a nivel mundial. (International Trade Centre (ITC), 2024) • Principales países proveedores de ésta importación alemana son: China con una participación del 19,6%, Turquía con una participación del 15,4% y Austria con una participación del 12,4%. (International Trade Centre (ITC), 2024) • Las importaciones de Alemania desde Ecuador de la partida 0813.40.95 correspondiente a frutos secos ha crecido en valor llegando a 118,314 en 2024. (International Trade Centre (ITC), 2024) • Según el tipo de cambio euro dólar que se ha devaluado un 0,33%, hace que los precios sean competitivos. (Gob.ec, 2025)					X
	• Alto poder adquisitivo alemán, con referencia a su PIB de €48,000 en 2022. (International Trade Centre (ITC), 2024) • Aumento global del 8% anual en demanda de snacks saludables. (Statista, 2023) • Los costos de producción en Ecuador son 30% menores que en Europa. (FAO, 2022)					X
	• La inflación del 6.5% en Alemania en 2023, tiene un impacto en los precios de				X	

	alimentos importados. (Investing.com, 2025)					
	• Fluctuaciones en precios de energía a nivel global que afectan la liofilización. (IONOS Digital Guide, 2023)				X	
	• Crecimiento del mercado orgánico en Alemania, en 2022 su crecimiento fue de €15 mil millones. (BMUV, 2022)					X
Social	• El consumo per cápita de frutas deshidratadas o secas en Alemania es de 4,5 kg por año, siendo las personas mayores de 30 años los consumidores más regulares, pero existe la tendencia a generalizar su consumo a otros niveles de edad, especialmente a niños. (UPAEP, 2024) • Según datos de la YouGov, existe una tendencia en el 60% de población urbana alemana por el consumo de productos "superfoods". (Global Growth Insights, 2025)					X
	• Según estudios la relación intra e interpersonal relacionada con la alimentación deshinbida y la ansiedad están relacionados, lo que se reflejó en una muestra en 39 adolescentes que el sobrepeso era un factor que llevaba a la ansiedad. (Journal of Science and Research, 2021) • En Alemania un 53.5% de la población tiene sobre peso. (Journal of Science and Research, 2021)					X
	• Alemania tiene una población envejecida, lo que impulsa la demanda de alimentos funcionales con beneficios para la salud, como la uvilla					X

	deshidratada, rica en vitaminas y minerales esenciales (Studocu, 2024) La gastronomía alemana incorpora cada vez más ingredientes exóticos en sus recetas, lo que abre oportunidades para la uvilla deshidratada en la industria de alimentos saludables y gourmet (GlobalTrade, 2025)						
Tecnológico	- El 100% de los pagos son digitales en personas mayores 15 años en Alemania (GlobalTrade, 2025) - Alemania tiene un mercado fuerte en e-commerce para productos alimenticios, lo canales más usados son: Amazon y Alibaba. (European Commission, 2020) - La implementación del blockchain en la trazabilidad de los productos se encuentra en tendencia en la UE. (UDLA, 2017) - Alemania exige que los productos importados cumplan con altos estándares tecnológicos y de trazabilidad. (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2023) - Ley alemana VerpackG, exige al exportador registrarse al sistema LUCID y cumplir sus requisitos tecnológicos de envasado y reciclaje. (IONOS Digital Guide, 2023)						X

Matriz de selección de mercados NI

Anexo 4:

Matriz de Selección de Mercado para Snacks de Uvillas deshidratadas

		ALEMANIA		ESPAÑA		FRANCIA	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Tamaño del mercado Orgánico	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Crecimiento anual de superalimentos	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Precio productos premium (€/100g)	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Acceso a canales especializados	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3
Eficiencia logística (LPI)	0,13	5	0,65	3	0,39	4	0,52
Exigencia de cumplimiento de ESG	0,09	5	0,45	4	0,36	4	0,36
Complejidad regulatoria	0,08	3	0,24	5	0,4	3	0,24
Acuerdos Comerciales	0,11	5	0,55	5	0,55	5	0,55
Sensibilidad cultural a productos nuevos	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Incentivos a Importadores	0,05	5	0,25	4	0,2	4	0,2
	1		4,53		3,81		4,01

Valor	Interpretación
1	Muy bajo / desfavorable
2	Bajo / poco adecuado
3	Bueno / adecuado
4	Muy bueno / óptimo

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

Tabla 3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes	En Alemania, la amenaza de nuevos entrantes se considera moderada ya que el mercado de snacks saludables es atractivo y tiene baja inversión inicial para pequeñas marcas, la regulación alimentaria como el etiquetado y certificaciones de cumplimiento de

Poder de negociación de los proveedores	legislación alimentaria del reglamento (CE) 178/2002, más las exigencias del consumidor, dificultan el posicionamiento rápido. (ProEcuador, 2024) En el Ecuador nuestros proveedores serán agricultores de uvilla de la zona de Latacunga, Ambato y Pelileo entre los que se encuentran diferentes opciones ya que hay pequeños y grandes agricultores Hicimos un convenio con productores de la zona, por al menos 5 años en donde ellos se van a dedicar a plantar y vendernos principalmente a nosotros el producto fresco como empresa.
Poder de negociación de los compradores	El consumidor alemán es exigente y muy bien informado, busca ingredientes naturales, sostenibles y que tengan una funcionalidad comprobada. Además, exige transparencia en el etiquetado, que sea libre de azúcar añadida y mantenga certificaciones Bio, Fairtrade o Vegan. Esto le otorga un poder de negociación alto frente a marcas nuevas en su mercado. (Innova Market Insights, 2024)
Amenaza de productos sustitutos	En el mercado alemán, los productos sustitutos se encuentran ampliamente posicionados, ejemplo claro son los chips de manzana de Seeberger disponibles en tiendas como Rewe y Edeka a un precio promedio de 1,99 euro por 100g, posicionados como snacks naturales de fruta deshidratada. (Seeberger GmbH, 2024) También destacan las barritas energéticas Extra Choco de Foodspring, 12-14g de proteína y a un precio de 2,99 euros por unidad, a través de canal online propio y en amazon dirigido a un público fitness con exigencias nutricionales. (Foodspring, 2024) Además de esto productos secos y mezclas de dmBio se comercializan como alternativas ecológicas con precios de entre 1,50-2 euros por 100g disponibles en tiendas físicas como Drogerie Markt y web propia. Finalmente, marcas globales como Clif Bar (General Mills) compiten con snacks funcionales a base de avena, frutos secos enfocados en consumidores activos

	con precios entre 1,50-2 euros por barrita y distribución en supermercados, farmacias y plataformas digitales. (Clif Bar & Company, 2024) Estos productos representan una amenaza directa para la uvilla deshidratada ya que ofrecen atributos similares.
Rivalidad entre competidores existentes	El mercado alemán está dominado por marcas internacionales como Alnatura en el que se encuentran productos como Apfeling Bio que contiene rodajas de manzana deshidratada, de 150g y a €3,49, Veganz con Bio Mango Streifen con un peso de 100g y a €3,99, Seeberger con Früchte-Mix de 200g y un precio de €3,99 Foodspring con Apfel de 40g y a €3,49 y Rapunzel con Bio Feigen getrocknet de 250g y a un valor de €6,29. Estas ofrecen snacks saludables con alto valor de marca. Además, existe presencia de marcas privadas en cadena como Lidl o Aldi, lo que intensifica la competencia y obliga a diferenciarse en origen, beneficio y formato. (Mordor Intelligence, 2025)

Nota: Elaboración propia

FODA

Tabla 2 FODA

Fortalezas	Oportunidades
- Ecuador es productor natural de uvilla, tiene cultivos en zonas andinas óptimas. - Costos de producción en Ecuador son 30% menores que en Europa, según la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO, 2022)	- Arancel 0% para productos ecuatorianos gracias al Acuerdo Multipartes UE-Ecuador y EFTA. (MacMap, 2025) - Alemania es el principal importador europeo de frutos secos (partida 0813.40), con crecimiento anual del 13% (2020-2024). (International Trade Centre (ITC), 2024)

• La uvilla tiene un súper valor nutricional que la diferencia, siendo rica en vitaminas A, C y otros antioxidantes. (Physalis peruviana) • Existen programas que fomentan la exportación como lo son Proecuador y Corpei. (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2025)	• Tendencia del 60% de la población urbana hacia "superfoods" del 8% anual en demanda global de snacks saludables. (Global Growth Insights, 2025) • Mercado orgánico en expansión (€15 mil millones en 2022). (BMUV, 2022) • Alto consumo per cápita de frutas deshidratadas (4.5 kg/año (UNCTAD, 2019) • Incorporación de ingredientes exóticos en gastronomía alemana. (Mordor Intelligence, 2025) • Población envejecida que demanda alimentos funcionales (ej. uvilla rica en vitaminas). (Santander Trade, 2024) • Costos de producción en Ecuador 30% menores que en Europa (FAO, 2022) • Devaluación del euro frente al dólar (0.33%) mejora competitividad de precios. (Gob.ec, 2025) • Alto poder adquisitivo alemán (PIB per cápita de €48,000). (Unión Europea, 2024) • Fortaleza del e-commerce alimentario (Amazon, Alibaba) y adopción del 100% de pagos digitales. (Eumed.net) • Tendencia creciente del blockchain para trazabilidad. (UDLA, 2017)
Debilidades	Amenazas
• Limitaciones de producción a pequeña escala, debido a infraestructura básica, debido a que se trata de un emprendimiento emergente. • Falta de certificaciones que deben solicitarse como son: HACCP, ISO 22000 o EU Organic, para los cuales deben cumplir con el Reglamento (CE) No 852/2004. (GlobalTrade, 2025) • Los costos de transporte marítimo desde Ecuador a Alemania con altos. (World Bank, 2023)	• Exigencias sanitarias estrictas (Reglamento UE 852/2004). (GlobalTrade, 2025) • Límites máximos de contaminantes (nitratos, metales pesados - Reg. 1881/2006). (GlobalTrade, 2025) • Certificados de conservación ambiental obligatorios (Reg. 338/97). (MacMap, 2025) • Inflación en Alemania (6.5% en 2023) impacta precios de alimentos importados. (Innova Market Insights, 2024) • Fluctuaciones en costos energéticos globales (afectan proceso de

-
- El capital de inversión inicial es limitado, requiere de un buen plan de inversión para conseguir financiación que le permita ser competitivo.
 - liofilización). (Investing.com, 2025)
 - Principales proveedores de Alemania: China (19.6%), Turquía (15.4%) y Austria (12.4%). (International Trade Centre (ITC), 2024)
 - Sobre peso en el 53.5% de la población alemana, asociado a preferencias por snacks no saludables. (Guidance platform)
 - Necesidad de educar al consumidor sobre propiedades de la uvilla.
 - Altos estándares de trazabilidad y procesamiento exigidos por Alemania. (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2023)
 - Requerimientos tecnológicos para envasado sostenible (Ley VerpackG). (IONOS Digital Guide, 2023)

Nota: Elaboración propia

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población (mercado objetivo)

Profesionales urbanos (18 - 45 años)

Este estudio tiene como finalidad evaluar la viabilidad comercial de un snack saludable a base de uvilla deshidratada, enfocado en personas de entre 18 y 45 años, con un nivel socioeconómico medio-alto, residentes en las ciudades alemanas de Hamburgo, Colonia (Köln), Bremen y Münster. Estas ciudades han sido seleccionadas por su alto nivel de urbanización, hábitos de consumo conscientes y acceso a canales de distribución de productos funcionales y sostenibles.

Según datos actualizados de (Worldpopulationreview.com, 2025), la población total estimada en cada ciudad es la siguiente:

- Hamburgo: 1,739,117
- Köln (Colonia): 963,000
- Bremen: 546,000
- Münster: 319,000

Esto representa una población total combinada de 3,567,117 personas.

De acuerdo con la Oficina Federal de Estadística de Alemania (Oficina Federal de Estadística de Alemania (Destatis), 2022), aproximadamente el 35% de la población se encuentra en el rango de edad de 18 a 45 años. Aplicando este porcentaje, la población objetivo inicial se estima en:

$$3,567,117 \times 0.35 = 1,248,491 \text{ personas}$$

A su vez, filtrando por nivel socioeconómico medio-alto, que representa alrededor del 30% de la población nacional (Oficina Federal de Estadística de Alemania (Destatis), 2022), se obtiene la población específica del mercado objetivo:

$$1,248,491 \times 0.30 = 374,547 \text{ personas}$$

Finalmente, considerando que aproximadamente el 99% de los alemanes consumen snacks, y que el 41% de los consumidores de snacks saludables buscan opciones bajas en azúcar, podemos estimar que alrededor del 40% de la población objetivo consume regularmente snacks saludables, (Mintel.com)

$$374,547 \times 0.40 = 149,819 \text{ personas}$$

Por lo tanto, la población objetivo final para este estudio es de aproximadamente 149,819 personas.

Muestra

Para determinar cuántas encuestas se deben aplicar a esta población específica, se utiliza la fórmula para el muestreo aleatorio simple en una población finita, con los siguientes parámetros:

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = 534,000 (población objetivo-ajustada)

Z = 1.96 (nivel de confianza del 95%)

p = 0.5 (máxima variabilidad esperada)

q = $1 - p$

e = 0.05 (margen de error permitido)

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

$$n = \frac{149,819 \cdot 0.9604}{0.0025 \cdot 149,818 + 0.9604} \approx \frac{143,876.5}{375.5} \approx 383.2$$

Por lo tanto, el tamaño mínimo recomendado de muestra es de 384 personas para lograr resultados representativos dentro del grupo objetivo.

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

Tabla 3 Presentación de resultados

Descripción Pregunta	Resultados Generales				
	OP A	OP B	OP C	OP D	OP E
¿Ha probado anteriormente snacks de frutas deshidratadas?	74.8%	25.2%	%	%	%
¿Qué tan importante es para usted que un snack sea natural, sin azúcares añadidos ni conservantes?	1.5%	3.6%	17.8%	27.7%	49.4%
¿Cuál de los siguientes beneficios espera de un snack saludable? (Puede marcar más de una)	27.7%	46.6%	75.1%	54.7%	32.6%
A continuación, observe las siguientes 5 imágenes del empaque de un snack de uvilla deshidratada.	23.7%	22.1%	21.9%	15%	17.3%
¿Cuál de estas opciones le resulta más atractiva visualmente?					
¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por un snack de uvilla deshidratada de 150g, natural, sin azúcar añadida y en empaque ecológico, con beneficios funcionales como fibra y antioxidantes?	63.4%	31.3%	5.1%	0.3%	0%
Si el producto fuera importado, natural y de fácil adquisición, ¿pagaría un precio mayor que por un snack convencional?	14.5%	15%	42.7%	21.1%	6.6%
¿Dónde suele comprar snacks saludables o productos sin azúcar? (Puede marcar más de una)	80.4%	28.5%	10.7%	7.4%	1.8%
¿Qué tan cómodo/a le resulta comprar este tipo de productos por internet?	17%	25.4%	33.1%	19.3%	5.1%
¿Qué aspecto influye más en su decisión de compra?	60.1%	10.2%	15.8%	7.9%	6.1%
¿A través de qué medio conoce o investigaría sobre este tipo de producto? (Puede marcar más de una)	42.7%	38.2%	36.4%	20.6%	38.7%

Nota: Elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la encuesta de campo realizada al grupo objetivo.

Análisis

1. ¿Ha probado anteriormente snacks de frutas deshidratadas?

Resultado: 74.8% (Sí) – 25.2% (No)

El 74.8% ya los ha probado, lo que indica familiaridad con la categoría y baja barrera de entrada.

2. **¿Qué tan importante es para usted que un snack sea natural, sin azúcares añadidos ni conservantes?**

Resultado: 1.5% (Nada importante) – 3.6% (Poco importante) – 17.8% (Neutral) – 27.7% (Importante) – 49.4% (Muy importante)

El 77% valora que el snack sea natural y sin aditivos, lo que valida la propuesta del producto.

3. **¿Cuál de los siguientes beneficios espera de un snack saludable? (Múltiple selección)**

Resultado: 27.7% (Calmar ansiedad), 46.6% (Bajo en azúcar), 75.1% (Aporte nutricional), 54.7% (Buen sabor), 32.6% (Practicidad)

Se prioriza aporte nutricional (75.1%) y buen sabor (54.7%), reforzando el enfoque funcional.

4. **¿Cuál de estas opciones le resulta más atractiva visualmente?**

Resultado distribuido entre: 23.7%, 22.1%, 21.9%, 15%, 17.3%

No hay una opción que dominante ampliamente, aun así, la opción A y B sobresalen del resto.

5. **¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por el producto (150g)?**

Resultado: 63.4% (<3,50 €), 31.3% (3,50–4,50 €), 5.1% (4,50–5,50 €), 0.3% (5,50–6,50 €), 0% (>6,50 €)

El 94.7% pagaría hasta 4,50 €, indicando que el precio debe mantenerse en un rango accesible.

6. **¿Pagaría un precio mayor que por un snack convencional si fuera importado, natural y de fácil acceso?**

Resultado: 14.5% (Totalmente en desacuerdo), 15% (En desacuerdo), 42.7% (Neutral), 21.1% (De acuerdo), 6.6% (Totalmente de acuerdo)

Solo el 27.7% pagaría más, lo que exige justificar el valor agregado con argumentos más sólidos.

7. **¿Dónde suele comprar snacks saludables?**

Resultado: 80.4% (Supermercados), 28.5% (Tiendas ecológicas), 10.7% (Online), 7.4% (Cafeterías/vending), 1.8% (Otros)

Los supermercados dominan (80.4%), por lo que deben ser el canal de distribución principal.

8. **¿Qué tan cómodo/a le resulta comprar este tipo de productos por internet?**

Resultado: 17% (Nada cómodo), 25.4% (Poco cómodo), 33.1% (Neutral), 19.3% (Cómodo), 5.1% (Muy cómodo)

La mayoría aún no se siente cómoda, por lo que el canal digital debe ser complementario.

9. **¿Qué aspecto influye más en su decisión de compra?**

Resultado: 60.1% (Ingredientes naturales), 10.2% (Historia del producto), 15.8% (Recomendación de expertos), 7.9% (Imagen de marca), 6.1% (Publicidad)

Los ingredientes naturales influyen más (60.1%), por lo que deben destacarse en la etiqueta y marketing.

10. ¿A través de qué medio conoce o investigaría sobre este tipo de producto?

Resultado: 42.7% (Instagram), 38.2% (TikTok), 36.4% (Google), 20.6% (Facebook), 38.7% (Recomendación de expertos)

Instagram y TikTok son los más influyentes, seguidos por Google y recomendaciones de expertos.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Tabla 4 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes		Fecha
		No. Persona	Temática	
Josué David Ruano Chávez; Ingeniero en alimentos	Entrevista en profundidad mediante video	1		Junio 2025
Álvaro Fredy Castillo Estrella; Coordinador de proyectos estratégicos de la UTPL con 10 años de experiencia.	Entrevista en profundidad mediante video	1		Junio 2025
Gabriela Alexandra Andrade Pavón; Empresaria y dueña de la Compañía MQV Cargo, con 6 años de experiencia en el mercado.	Entrevista en profundidad mediante video	1	Conocer la percepción de los posibles consumidores en el testeo del producto.	Junio 2025
José David Sáenz Rueda; Ingeniero en alimentos	Entrevista en profundidad mediante video	1		Junio 2025
Romel Omar Calapaqui Vaca; Químico.	Entrevista en profundidad mediante video	1		Junio 2025

Nota: Elaboración propia

Presentación de los resultados de las entrevistas realizadas.

Tabla 5 Matriz de sistematización de información, entrevistas

Temáticas	Preguntas	Respuestas
CONTEXTO DE USO	En su opinión profesional, ¿qué tipo de productos naturales deshidratados considera que resultan más atractivos para los consumidores orientados al cuidado de su salud?	Josué David Ruano Chávez, 2025: Orientado al mercado objetivo y un empaquetado llamativo y ordenado
		Álvaro Fredy Castillo Estrella, 2025: Producto natural que tenga veneficios naturales y valor agregado propio.
		Gabriela Alexandra Andrade Pavón, 2025: Productos con alto valor nutricional como pitahaya.
		José David Sáenz Rueda, 2025: Indica que las frutas más populares son tomates de árbol, maracuyá y mora.
PRIMERA IMPRESIÓN	¿Qué percepción inicial considera usted que tendrían los consumidores al ver un nuevo snack saludable con base en un producto exótico y poco conocido como la uvilla?	Romel Omar Calapaqui Vaca, 2025: Considera que son populares productos liofilizados como piñas mangos y papaya
		Josué David Ruano Chávez, 2025: Que tenga un buen sabor, empaque con colores llamativos, tener en cuenta el etiquetado.
		Álvaro Fredy Castillo Estrella, 2025: Un producto de tendencia que cuide la salud
		Gabriela Alexandra Andrade Pavon, 2025: Respaldo de los veneficios para la salud y el sabor
ATRACTIVO GENERAL	En su opinión, ¿qué rol juega el sabor del snack frente al valor nutricional del mismo, y qué elementos hacen que el snack pueda destacar en el punto de venta?	José David Sáenz Rueda, 2025: Un producto agradable e interesante con historia para la internacionalización.
		Romel Omar Calapaqui Vaca, 2025: Indica que los colores del primer empaque le parecen más atractivo adicional destaca la rareza del producto.
		Josué David Ruano Chávez, 2025: Que llame la atención y tenga opciones saludables.
		Álvaro Fredy Castillo Estrella, 2025: Que no pierda su funcionalidad y valor agregado por el sabor.
		Gabriela Alexandra Andrade Pavon, 2025: Que el sabor sea agradable y con información nutricional clara.
		José David Sáenz Rueda, 2025: Sabor equilibrado con buena maduración para que pueda durar em el tempo.

		Romel Omar Calapaqui Vaca, 2025: Indica que hay que tener cuidado con el proceso de liofilización para que tenga un sabor y textura agradable.
VALOR PERCIBIDO	¿De qué manera usted considera que los consumidores perciben el valor agregado de un producto natural que posee beneficios funcionales como fibra o antioxidantes?	Josué David Ruano Chávez, 2025: Esta dispuesto a pagar por una oferta saludable. Álvaro Fredy Castillo Estrella, 2025: Transmitir los elementos de valor en el empaque. Gabriela Alexandra Andrade Pavon, 2025: Se asocia con calidad de vida ya que el producto incita a cuidar la salud. José David Sáenz Rueda, 2025: Indica que el etiquetado debes ser integro con los valores que aporta el producto para evitar barreras comerciales. Romel Omar Calapaqui Vaca, 2025: Que el empaque del producto sea llamativo y que dé la impresión de que es natural.
BARRERAS Y OBJECIONES	¿Qué objeciones frecuentes consideraría que puedan surgir relacionadas con el precio del producto o la confianza al ser un producto importado?	Josué David Ruano Chávez, 2025: Que se encuentre un equilibrio en la cadena de valor Álvaro Fredy Castillo Estrella, 2025: Validar productos sustitutos y diferenciarse por valor agregado Gabriela Alexandra Andrade Pavón, 2025: La desconfianza relacionada por el lugar de procedencia o el precio demasiado alto. José David Sáenz Rueda, 2025: Sugiere trabajar con los productores y no con mediadores para no encarecer el producto y que sea más accesible al público. Romel Omar Calapaqui Vaca, 2025: Probablemente no existan objeciones por el precio por un producto saludable y exótico.
MEJORAS	En su opinión, ¿qué mejoras en el empaque, sabor o etiquetado considera que podrían facilitar la entrada al mercado?	Josué David Ruano Chávez, 2025: Tener en cuenta el etiquetado y temas legales. Álvaro Fredy Castillo Estrella, 2025: Establecer y agregar un etiquetado con los veneficios del producto. Gabriela Alexandra Andrade Pavón, 2025: Empaque llamativo, sostenible y funcional con un sabor agradable y un etiquetado claro.

		José David Sáenz Rueda, 2025: Tener cuidado con el sabor dependiendo del público objetivo al que este enfocado.
		Romel Omar Calapaqui Vaca, 2025: Tener cuidado con el tiempo de liofilización para cuidar el sabor.
COMPRAS	¿Qué canales de venta considera que serían más efectivos para la venta de este tipo de producto? y, ¿qué impacto considera que podría tener la recomendación de un nutricionista o un Influencers en la comercialización del mismo?	Josué David Ruano Chávez, 2025: Recomendó supermercados y verificar tendencias nacionales. Álvaro Fredy Castillo Estrella, 2025: Validar plataformas virtuales y comunidades que les gusta este tipo de productos. Gabriela Alexandra Andrade Pavón, 2025: Recomendaciones de gente famosa aumentaría la intención de compra en tiendas naturistas, ferias orgánicas y canales digitales. José David Sáenz Rueda, 2025: Recomienda Influencers para mejorar la popularidad del producto y destacar el valor agregado, además destacar la historia del producto. Romel Omar Calapaqui Vaca, 2025: Es más fundamental la recomendación de un nutricionista para aumentar el valor agregado. Recomienda pagina web o redes sociales.

Nota: Elaboración propia

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Figura 4 Prototipo 2.0



Nota: Elaboración propia

Se actualizó la imagen de la fruta en el empaque, incorporando una ilustración más atractiva y realista, tal como recomendaron los expertos durante la fase de validación. Además, se optó por la funda de presentación más popular y funcional, cuyo diseño es visualmente llamativo y transmite la sensación de ser un producto natural, saludable y apetecible. Estos cambios buscan mejorar el impacto visual del producto en el punto de venta y reforzar su posicionamiento como un snack nutritivo de alta calidad.

Modelo de Monetización

Enfoque B2B – Exportación Directa a Distribuidores Alemanes

La mercadería será exportada directamente desde Ecuador a un distribuidor establecido en Alemania. El modelo se centra en la venta B2B, es decir, empresas que comercializan productos a otras empresas.

Inicialmente nos hemos enfocado a Denms Biomarkt, una empresa del grupo Dennree GmbH, y la cadena de supermercados ecológicos más amplia en Alemania y Austria, contando con aproximadamente 350 sucursales en Alemania bajo su marca hasta el año 2024. Tomando en Cuenta las ciudades de nuestro mercado objetivo que son Hamburgo, Bremen, Munster y Cologne en total hay 34 sucursales a las que llegaría nuestro producto, en el que semestralmente llegarán 26,967 bolsitas, quedando 793 unidades por sucursal y necesitando 132 clientes mensuales en cada sucursal.

La razón por la cual Denms Biomarkt es considerado el mejor socio estratégico radica en que es el mayor mayorista y distribuidor especializado en productos ecológicos en la región alemana, con un portafolio de más de 14.000 productos orgánicos con certificación. Suministra eficientemente a más de 1.200 mercados de productos ecológicos en Alemania, Austria, Luxemburgo y Tirol del Sur, incluyendo establecimientos conocidos como "BioMarkt". Opera tanto como una cadena de minoristas como un distribuidor mayorista, lo cual promueve la colaboración con un único socio que facilita la entrada, distribución y comercialización del artículo. Los consumidores valoran los productos saludables, orgánicos y exótico, los cuales se ajustan al perfil del snack de uvilla deshidratada.

Presentación Comercial del Prototipo

Figura 5 Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia.

Enlace: <https://youtu.be/yo5JrcngFg0>

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización (MATRIZ)

Tabla 6 Matriz de localización

Factor Relevante	Peso	Latacunga (L1)		Ambato (L2)	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Ubicación de la Planta	0.15	9	1.35	8	1.20
Accesibilidad al Mercado	0.15	8	1.20	9	1.35
Costos Operativos (Producción y Logística)	0.20	9	1.80	7	1.40
Acceso a servicios básicos	0.10	9	0.90	9	0.90
Seguridad	0.10	8	0.80	8	0.80
Posibilidad de crecimiento y expansión	0.10	8	0.80	9	0.90
Infraestructura y calidad de vida	0.20	8	1.60	9	1.80
TOTAL	1.00		8.45		8.35

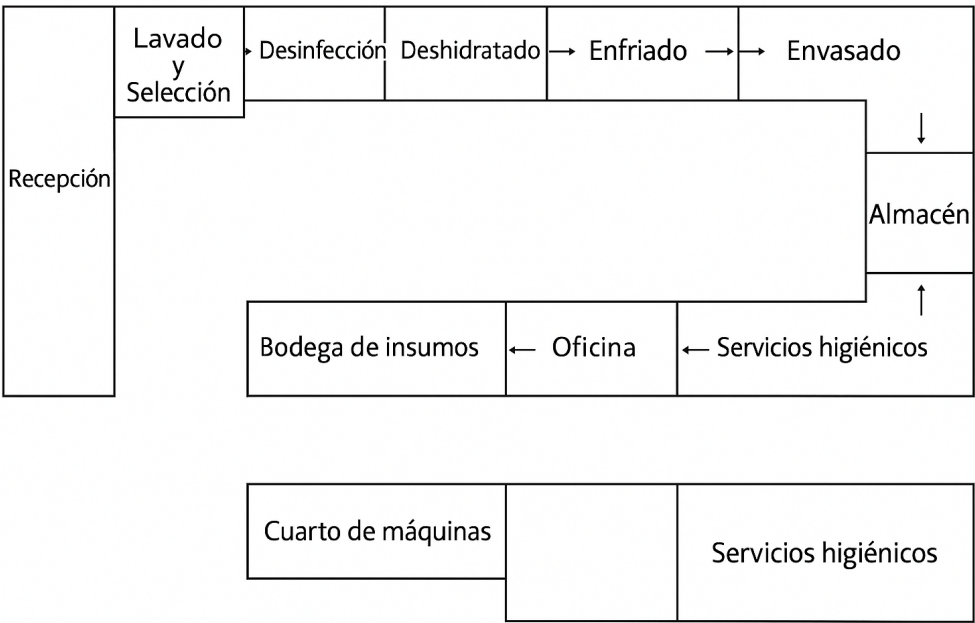
Nota: Elaboración propia

Tras el análisis de localización, se concluyó que Latacunga (Cotopaxi) es la ubicación más favorable para establecer la planta de producción del snack de uvilla deshidratada, al obtener un total de 8.45 puntos frente a los 8.35 puntos de Ambato (Tungurahua). Esta decisión se debe a la proximidad que posee con las principales zonas de cultivo de uvilla como son Salcedo, Pujilí y Zumbahua, que representan importantes áreas de producción del

fruto en la Sierra Central ecuatoriana (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021) De igual manera, Latacunga es favorita porque ofrece menores costos operativos y una buena conectividad hacia las grandes ciudades como Quito y Guayaquil. A nivel institucional, se ha promovido planes de desarrollo a emprendimientos agroindustriales en la zona, lo que refuerza su viabilidad como un punto estratégico para el crecimiento del negocio. (Pro Ecuador, 2023)

Mapa de distribución de la planta

Figura 6 Mapa de distribución de la planta



Nota: Elaboración propia

La planta de producción propuesta está diseñada bajo un esquema funcional tipo U, con el objetivo de optimizar el flujo continuo de los materiales y de igual manera minimizar tiempos muertos y desplazamientos innecesarios. (FAO, 2022) El recorrido empieza en el área de *recepción*, donde se recibe la uvilla proveniente de los cultivos. Posteriormente, el fruto pasa a las zonas de *lavado y selección*, *desinfección* y *deshidratado*, donde se lleva a cabo el proceso técnico principal. Después de ser enfriada, la uvilla ya deshidratada pasa al área de *envasado* y posteriormente al *almacén de producto terminado*, para finalmente llegar al *área de despacho*. Adicional a esto, se han dispuesto zonas auxiliares como la *bodega de insumos*,

el cuarto de máquinas, servicios higiénicos y oficina administrativa, ubicadas estratégicamente para facilitar a la operación del personal y mantener una lógica de circulación adecuada. Con esta distribución se garantiza la eficiencia operativa, el cumplimiento de normas higiénico-sanitarias y proyección de crecimiento en el mediano plazo.

Operaciones (Mapa de procesos)

Figura 7 Mapa de proceso



Nota: Elaboración propia

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

Tabla 7 Detalle mapa de procesos

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Planificación Estratégica	Definir metas a largo plazo y asignación de recursos	Involucra análisis de mercado, innovación y	- Análisis FODA - Estudios de mercado para identificar tendencias y competidores.

		gestión financiera.	• Diseñar estrategias de expansión por medio de canales online y offline. • Gestionar la innovación del producto, implementando nuevos sabores o formatos.
b. Gestión de Calidad Total (TQM)	Garantizar los estándares de calidad en toda la cadena de producción	Desde la recepción de materias primas hasta el producto final.	• Implementación de control en cada etapa del proceso productivo. • Óptima parametrización de liofilización, teniendo expreso detalle en la temperatura y el tiempo.
c. Gestión de Riesgos	Mitigar amenazas legales y operativas	Toda la Cadena de Valor	• Análisis FODA bianual. • Auditorías de cumplimiento de UE. • Planificación de continuidad del negocio.
d. Desarrollo de Mercado	Expandir su presencia internacionalmente	Nuevos mercados (UE, Asia, USA.)	• Alianzas con distribuidores. • Estrategia de marca. • Estudios de mercado por ejemplo: las tendencias bio en Alemania.
e. Abastecimiento	Garantizar materia prima de calidad y sostenible.	Proveedores Locales	• Certificación orgánica de agricultores. • Contratos FCA(Incoterms 2020). • Control de Pesticidas(Reg.UE 2021/224).
f. Producción y envasado	Elaborar snacks con estándares de UE	Planta de procesamiento	• Validación de puntos críticos HACCP. • Certificación ISO 22000. • Gestión de lotes. Liofilización: incluye congelación rápida a -40 °C, secado primario (sublimación del hielo) y secundario

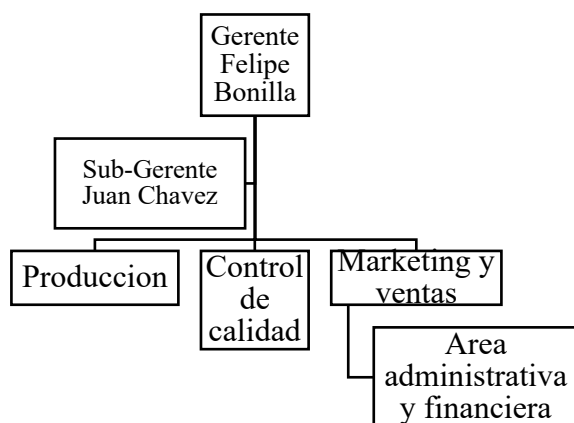
			(eliminación de humedad residual), control de variables como velocidad de calentamiento (0.04°C/min) y tiempo de sostenimiento térmico (1.2 h).
g. Exportación	Entregar productos en destino con CIP	Logística Internacional	• Embalaje según EUR-pallet. • Documentación (EUR.1, certificado sanitario). • Coordinación con agente de aduanas.
h. Comercialización	Posicionar marca en retail alemán	Canales B2B	• Gestionar pedidos a través de plataformas digitales. • Coordinar logística para entregas nacionales e internacionales. • Negociación con Edeka/METRO. • Gestión de pedidos SAP. • Soporte postventa (RASFF UE)
i. Recursos Humanos	Desarrollar talento humano especializado	Colaboradores	• Capacitación en BPM y normas UE. • Tener programas de bienestar laboral. • Reclutamiento de técnicos y especialistas en alimentos.
j. Tecnología e IT	Optimizar procesos de automatización	Sistemas digitales actualizados constantemente	• Mantenimiento de liofilizadoras. • Implementación ERP SAP/4HANA. • Ciberseguridad (ISO 27001)
k. Calidad y Ambiente	Asegurar Inocuidad y sostenibilidad	Certificaciones	• Monitorear huella de carbono periódicamente. • Hacer ensayos microbiológicos (ISO4833). • Reciclar residuos.

I. Finanzas	Monitorear la salud económica para garantizarla	Flujo de caja y costos	• Costeo por lote (ABC costing). • Gestión de divisas para exportación. • Reportes IFRS.
--------------------	---	------------------------	--

Nota: Elaboración propia

Diseño Organizacional y funciones

Figura 8 Organigrama



Nota: Elaboración propia

Gerente General: Felipe Bonilla

Es el responsable de la empresa. Supervisa todas las áreas y toma decisiones estratégicas para el crecimiento del negocio. Su función principal es liderar, planificar, organizar y controlar el funcionamiento general de la empresa, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos.

Subgerente general: Juan Chávez

Apoya al gerente en la administración de la empresa. Se encarga de coordinar las actividades entre los diferentes departamentos, resolver problemas operativos y asegurar que los planes se ejecuten correctamente. Además, reemplaza al gerente en su ausencia.

Departamento de producción

Este departamento encarga de todo el proceso de transformación de la uvilla en snack, desde la selección de materia prima, liofilización, empaque y almacenamiento. Su objetivo es garantizar una producción eficiente, segura y constante.

Departamento de Control de calidad

Este departamento supervisa que el producto cumpla con los estándares de higiene, sabor, textura y presentación. Realiza pruebas y controles en cada etapa para asegurar que el snack de uvilla sea saludable y confiable para el consumidor.

Departamento de marketing y ventas

Este departamento desarrolla estrategias para posicionar el snack de uvilla en el mercado. Se encarga de la promoción, publicidad, diseño de marca, redes sociales, así como del contacto con clientes, distribución y ventas.

Área Administrativa y Financiera

Este departamento es fundamental para el funcionamiento interno de la empresa. Se encarga de gestionar los recursos económicos y administrativos, asegurando que todos los procesos contables, legales y operativos se realicen de manera organizada y eficiente.

Conformación Legal

Snack Uvilla Natural S.A. es una empresa ecuatoriana que será constituida como sociedad anónima en la ciudad de Quito, bajo el marco legal vigente de la República del Ecuador. Su objeto social principal es la producción, transformación y comercialización de snacks saludables a base de uvilla (*Physalis peruviana*), un fruto andino con alto valor nutricional y creciente demanda en los mercados locales e internacionales.

La empresa estará registrada ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, donde se aprobará su razón social, estatutos y estructura societaria. Posteriormente,

obtuvo el Registro Único de Contribuyentes (RUC) con la actividad económica adecuada para producción y exportación de alimentos, y será habilitada como exportadora a través del sistema ECUAPASS. Además, contara con el registro sanitario otorgado por ARCSA y los permisos fitosanitarios emitidos por Agrocalidad, requeridos para productos de origen vegetal. La constitución legal se realizará con un capital inicial de USD 30.000, aportado equitativamente por cinco socios fundadores, quienes invirtieron USD 6.000 cada uno, permitiendo cubrir costos de maquinaria, adecuaciones técnicas, certificaciones y acciones iniciales de comercialización.

Para ingresar al mercado alemán a través de Denns Biomarkt, se debe analizar las preferencias de consumidores de aperitivos saludables en sus principales ciudades, investigar el procedimiento de proveedores de Dennree GmbH y enviar un dossier comercial con ficha técnica, certificaciones, muestras, precios y capacidad de producción, complementado con participación en la feria BioFach para contacto directo. Es clave ofrecer precios competitivos FOB con condiciones de pago claras, cumplir con normativas de la Unión Europea sobre etiquetado, seguridad alimentaria y certificaciones, además de planificar la logística internacional con embalajes adecuados y operadores especializados. Todo esto respaldado por la estructura legal y compromiso de Snack Uvilla Natural S.A. con calidad, sostenibilidad y cumplimiento ético.

Plan de Marketing

Marketing Mix (4Ps)

Producto

Nombre del producto/servicio:

Andean Golden Snack – Uvilla liofilizada premium - Goldbeere Vital Snack

Características principales:

- Snack 100% natural
- Sin azúcares añadidos, sin conservantes

- Alto contenido de vitamina C, antioxidantes y fibra
- Presentación de 150g en stand-up pouch ecológico y resellable

Beneficios para el cliente:

- Satisface el antojo sin generar culpa
- Regula niveles de glucosa gracias a su bajo índice glicémico
- Contribuye al bienestar digestivo y emocional

Diferenciadores frente a la competencia:

- Uso de uvilla, un superalimento andino exótico con propiedades funcionales
- Producción bajo principios de comercio justo
- Envasado sostenible alineado con tendencias ecológicas
- Producto culturalmente auténtico y nutricionalmente potente

Precio

Precio de venta al público:

El precio FOB estimado por unidad de 150g de uvilla deshidratada se construye a partir de varios componentes clave. Se estima un costo de \$0,80 por la materia prima (uvilla fresca), \$1,50 por el proceso de liofilización, \$0,70 por el empaque ecológico, \$0,60 por mano de obra directa y \$0,90 por costos administrativos y logísticos locales. A esto se añade un margen de ganancia del exportador del 25%, equivalente a \$1,20 por unidad. Con ello, el costo total FOB asciende a USD \$5,70, lo que equivale a aproximadamente €4,96 al tipo de cambio de 1 USD = 0,87 EUR, (Google Finance, 2025).

Estrategia de precios:

Basado en valor y penetración selectiva

Se posicionará como producto premium accesible, destacando sus beneficios funcionales y éticos

Descuentos y promociones:

- Descuentos por compras en pack o suscripción mensual online
- Muestras gratuitas en ferias de alimentos saludables
- Promociones conjuntas con Influencers de salud y bienestar

Plaza

Canales de Distribución:

- Tienda ecológicas o bio (Denns Biomarkt, una empresa del grupo Dennree GmbH)

Cobertura Geográfica:

- Internacional: Ciudades objetivo en Alemania: Hamburgo, Köln, Bremen y Münster

Alianzas Comerciales:

- Distribuidores de productos orgánicos y saludables
- Marketplaces digitales de comercio justo
- Restaurantes y cafeterías que promueven productos naturales

Promoción

- Campaña de concienciación sobre los beneficios de la uvilla en redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook)
- Influencers de nutrición y bienestar probando el producto
- Publicidad en plataformas como Google Ads y YouTube
- Colaboración con nutricionistas y expertos en vida saludable
- Material POP para puntos de venta físicos con empaque atractivo y storytelling andino
- Participación en ferias de alimentación orgánica y saludable en Alemania

Plan de Marketing

Objetivo general del plan de marketing:

El plan de marketing se enfocará en destacar los atributos diferenciales del producto: su origen andino, alto valor nutricional, y compromiso con el comercio justo y la sostenibilidad. Se aplicarán campañas digitales segmentadas en redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook, dirigidas a consumidores jóvenes-adultos con estilos de vida saludables. Además, se realizarán colaboraciones con influencers del sector wellness y nutricionistas para generar confianza y validación profesional, así como degustaciones en tiendas bio y ferias de productos orgánicos.

La estrategia también contemplará una sólida presencia en plataformas de e-commerce, promociones de lanzamiento y empaques atractivos con storytelling que conecte al consumidor europeo con la historia del producto ecuatoriano. El posicionamiento buscará equilibrar lo exótico y lo funcional, apoyándose en un precio competitivo dentro del segmento premium saludable. Se establecerán alianzas con distribuidores ecológicos para lograr una cobertura inicial en ciudades clave como Hamburgo, Köln, Bremen y Münster.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 8 Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo ejecución	Presupuesto
Estrategia 1: Posicionamiento digital del producto y educación del consumidor	• Lanzamiento de campaña en Instagram y TikTok con enfoque en salud y sostenibilidad	Mes 1 – Mes 3	1.500 €
	• Colaboración con 3 microinfluencers (fitness, nutrición, sostenibilidad)	Mes 2 – Mes 6	4.000 €
	• Publicidad pagada en Google Ads y Meta Ads segmentada por ciudades objetivo	Mes 2 – Mes 6	5.800 €
Estrategia 2: Promoción en puntos de venta y canales alternativos	• Activaciones con degustación en tiendas bio y supermercados aliados	Mes 3 – Mes 7	4.500 €
	• Participación en feria de alimentación saludable en Alemania	Mes 4 – Mes 6	7.000 €

	Mes 2 – 3.200 €
• Diseño y producción de material POP ecológico (afiches, displays, folletos)	Mes 5
Total, Presupuesto:	30.000 €
Nota: Elaboración propia	

Ejemplos plan de marketing



Figura 9 Diseño Página Web (Instagram, You Tube)



Figura 9 Diseño de Página Web

Nota: Elaboración propia

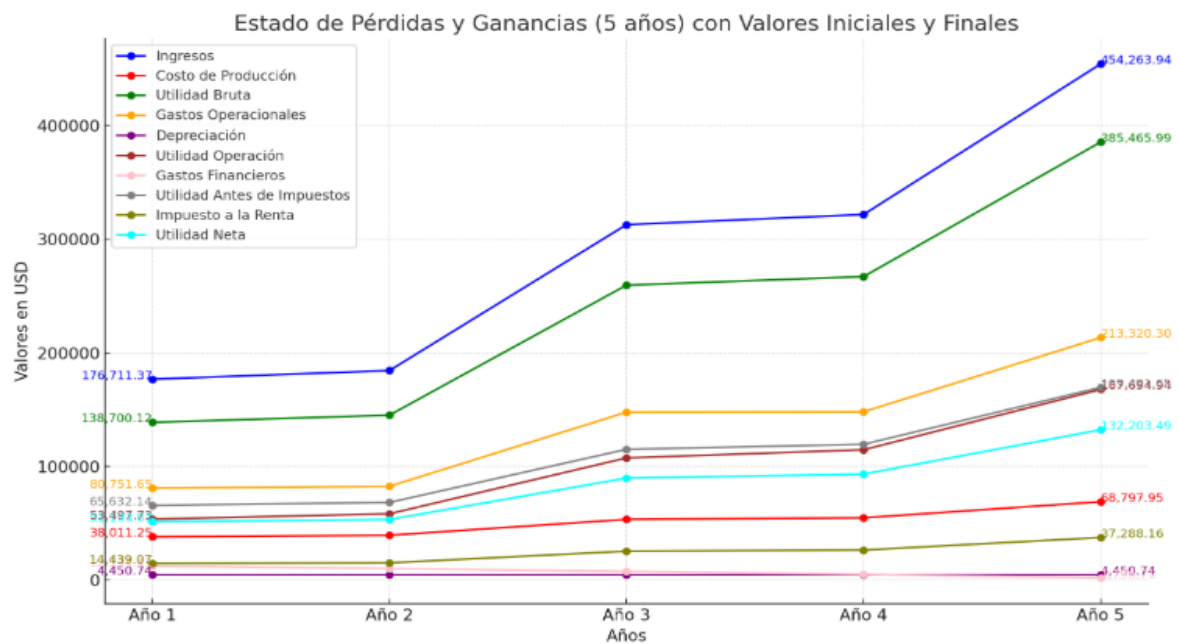
<https://kapstachfruit.netlify.app/>

Evaluación Financiera

Inversión Inicial

INVERSIONES	
Concepto	Valor
Infraestructura y adecuación de planta (obras civiles, área de procesos)	\$58.500,00
Equipamiento Industrial (deshidratadores, bandejas, envasado industrial)	\$4.450,00
Equipamiento Administrativo (Herramientas y mobiliario, Computadoras y software)	\$9.074,78
Capital de trabajo inicial (Sueldos 3 meses)	\$5.640,00
Materia Prima (3 meses)	\$6.337,35
Marketing inicial (Branding, feria internacional y prototipos)	\$13.460,48
Permisos (Arcsa, Agrocalidad y Gad Municipal Latacunga)	\$2.000,00
Certificado de calidad (HACCP)	\$3.000,00
Capacitación en Agroindustria (HACCP)	\$1.200,00
Logística inicial	\$1.800,00
Imprevistos	\$4.537,39
Total, Inversión	\$110.000,00
APORTE INICIAL SOCIETARIO:	\$30.000,00
FINANCIAMIENTO QUE SE NECESITA:	\$140.000,00

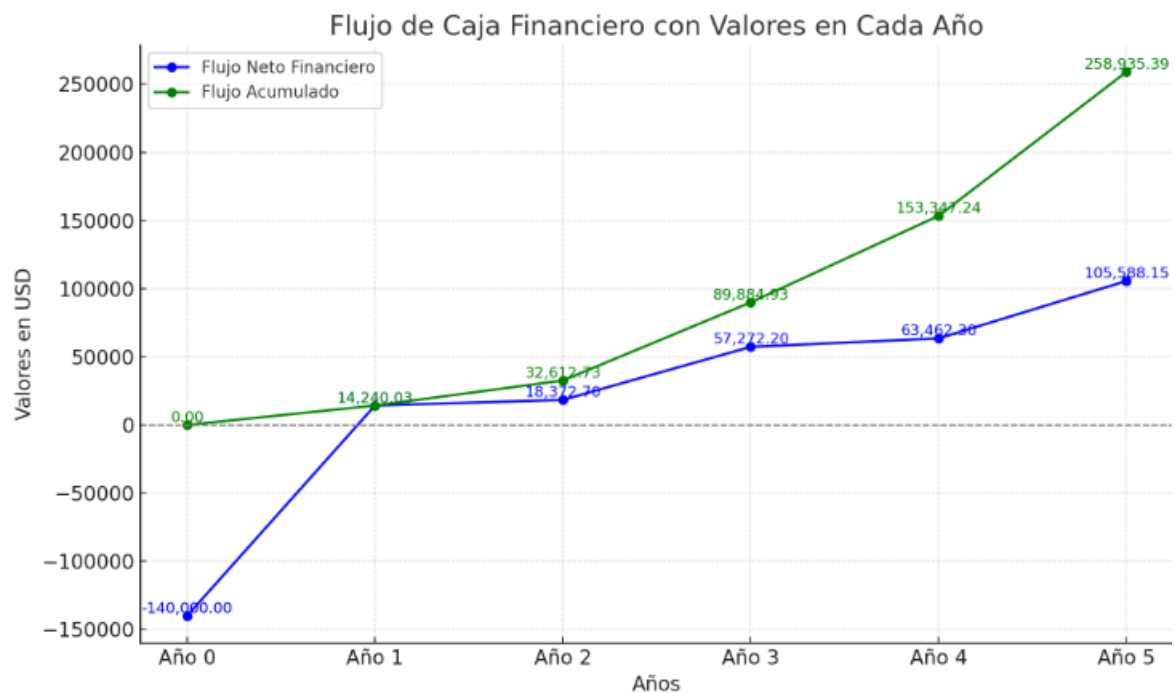
Figura 10 Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja



Nota: Elaboración propia

El estado de Pérdidas y Ganancias refleja un incremento constante de los ingresos, pasando de 176.711 USD en el primer año a 454.263 USD en el quinto, con utilidades netas que suben de 51.193 USD a 132.203 USD, destacando un crecimiento rentable soportado en un control adecuado de costos y gastos.

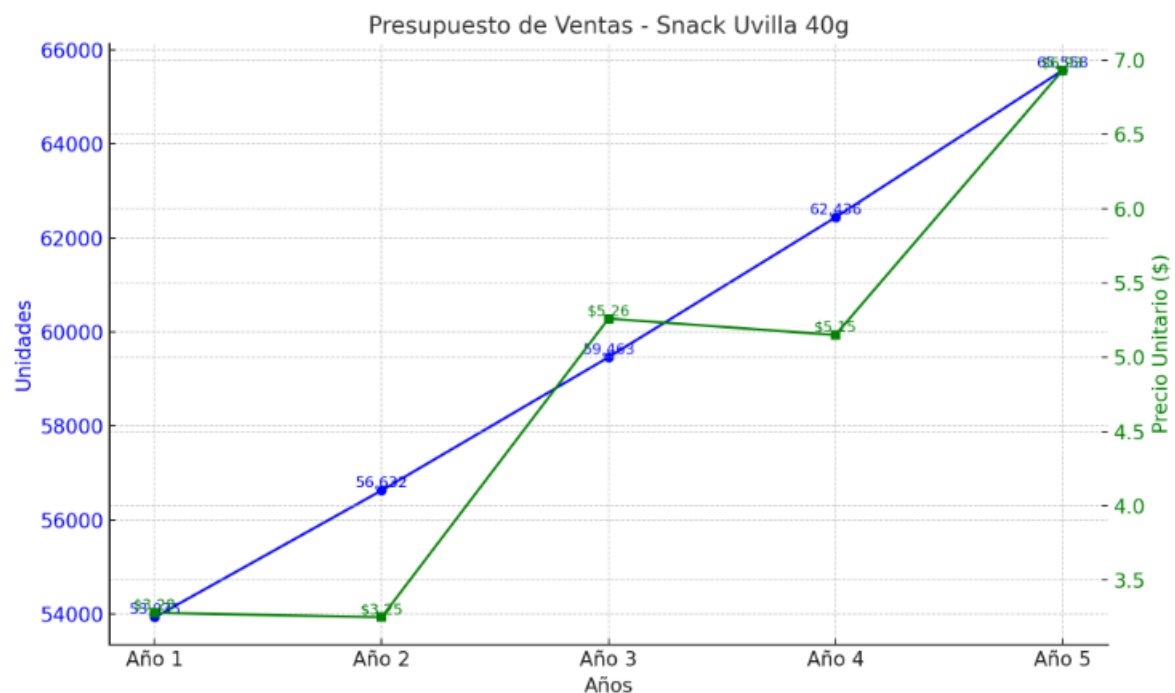
Figura 11 Flujo de Caja



Nota: Elaboración propia

El Flujo de Caja Financiero muestra que la empresa inicia con una inversión y financiamiento de -140.000 USD en el año 0, pero a partir del año 1 genera flujos positivos que crecen progresivamente hasta alcanzar 105.588 USD en el año 5, acumulando 258.935 USD, lo que evidencia una recuperación de la inversión y un excedente sostenido de efectivo.

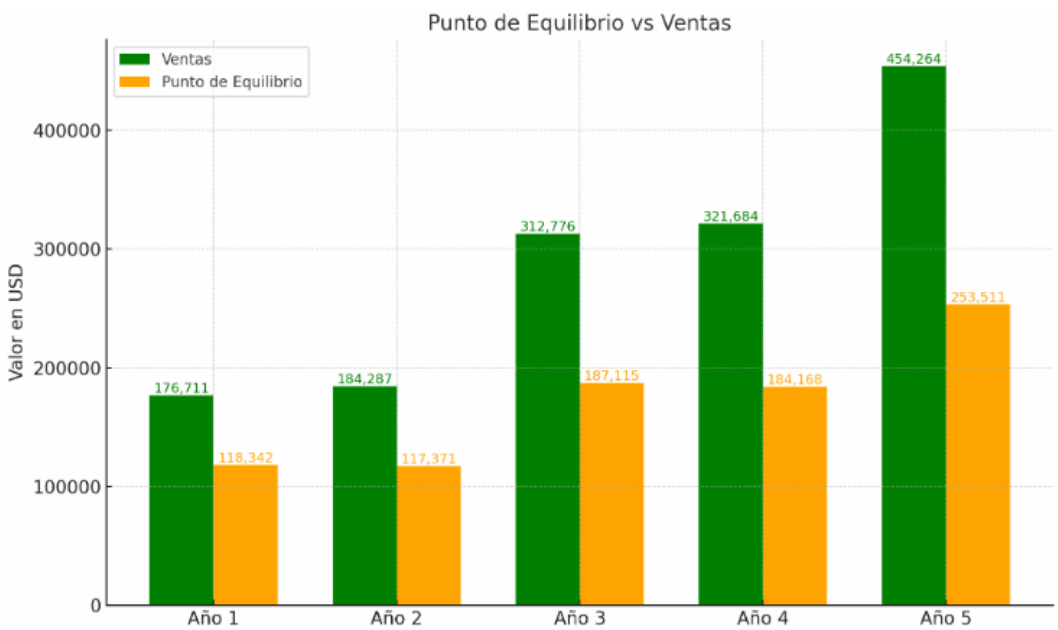
Figura 12 Presupuesto de Ventas



Nota: Elaboración propia

El gráfico muestra la proyección de ventas del Snack Uvilla de 40g durante cinco años, incluyendo el volumen de unidades a comercializar y el precio unitario proyectado. Se observa un crecimiento constante en las unidades vendidas, pasando de 53.934 a 65.558 unidades al año, mientras que el precio presenta un aumento más pronunciado en los últimos años, especialmente en el quinto año con un valor unitario de \$6,93. Esto evidencia una estrategia de crecimiento basada tanto en el incremento del volumen como en un ajuste del precio, reflejando una expansión sostenida del negocio

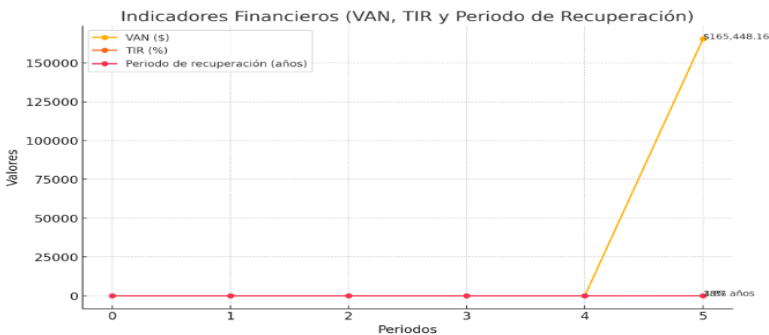
Figura 13 Punto de Equilibrio



Nota: Elaboración propia

El gráfico compara el punto de equilibrio con las ventas proyectadas de cada año, mostrando que en todos los períodos las ventas superan ampliamente el nivel mínimo necesario para cubrir los costos totales. Esto indica que el negocio genera utilidades desde el primer año, con un margen creciente, lo que refleja una estructura de costos eficiente y un modelo de ingresos sólido que sostiene la rentabilidad a mediano y largo plazo.

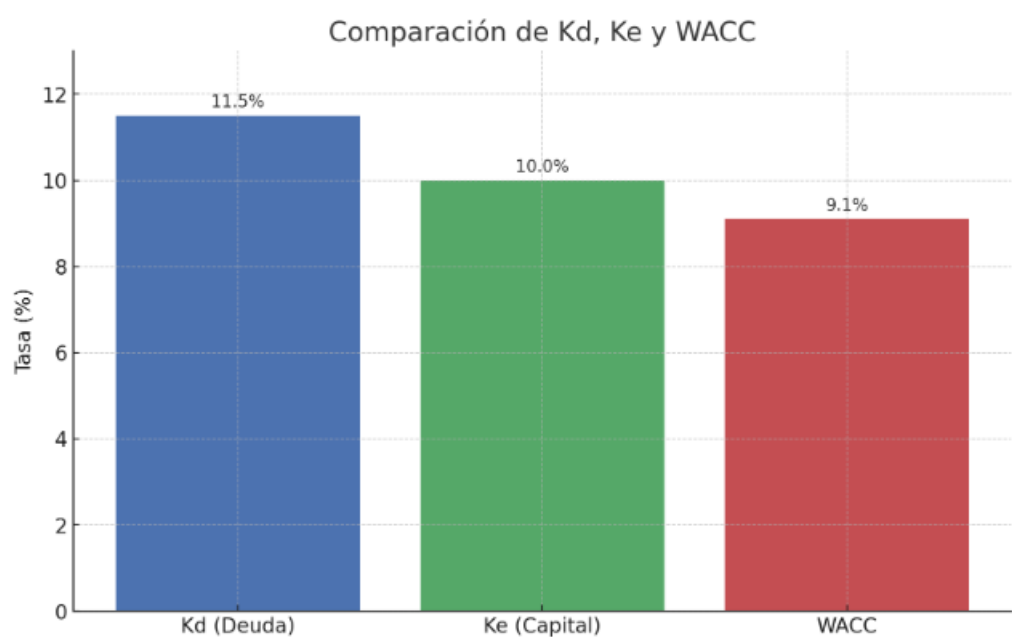
Figura 14Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)



Nota: Elaboración propia

El proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) económico de 165.448,16 USD y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 18 %, lo que indica que la inversión genera un rendimiento superior al costo de oportunidad del capital y produce valor adicional para los inversionistas. Además, el periodo de recuperación de 3.8 años muestra que el desembolso inicial se recupera en menos de cuatro años, evidenciando una atractiva rentabilidad y un flujo de caja positivo y creciente a lo largo del horizonte de evaluación.

Figura 15 Comparación Kd. Ke y WACC



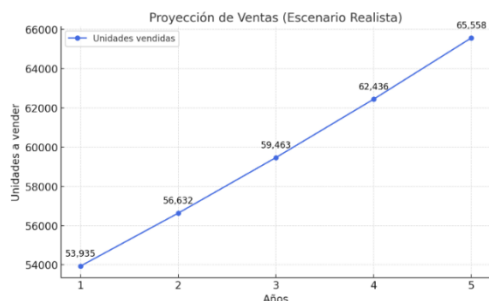
Nota: Elaboración propia

El WACC obtenido es 9,1%, resultado de ponderar el costo de la deuda ($K_d = 11,5\%$, ajustada al 22% de impuesto) y el costo del capital propio ($K_e = 10\%$) según su participación en la estructura de financiamiento (78% deuda y 13% patrimonio). Este indicador refleja el costo promedio que la empresa debe cubrir por cada dólar invertido y sirve como tasa mínima de rentabilidad para generar valor, mostrando que la dependencia mayoritaria de deuda reduce el costo promedio gracias al efecto fiscal.

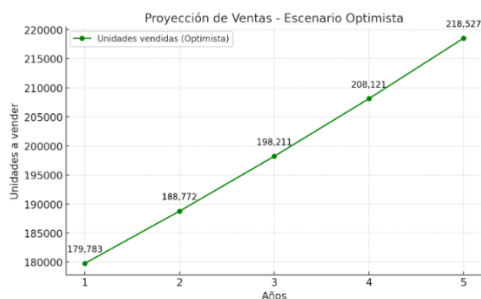
Estados Financieros (3 escenarios)

Figura 16 Escenarios Ventas

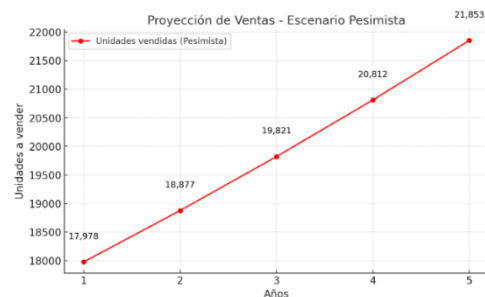
Escenario Realista



Escenario Optimista



Escenario Pesimista



Nota: Elaboración propia

El escenario optimista proyecta un crecimiento acelerado con ventas significativamente más altas, alcanzando hasta 218.527 unidades en el quinto año gracias a una mayor participación de mercado y frecuencia de compra. El escenario realista muestra un crecimiento sostenido y moderado, llegando a 65.558 unidades al final del periodo, con incrementos cercanos al 5% anual. Por su parte, el escenario pesimista es el más conservador, con una base de clientes reducida y menor frecuencia de compra, proyectando apenas 21.853 unidades en el quinto año. En conjunto, los tres escenarios reflejan distintos niveles de riesgo y oportunidad para la estrategia comercial.

Figura 17 Escenarios VAN, TIR y Periodo de Recuperación

Escenario Realista



Nota: Elaboración propia

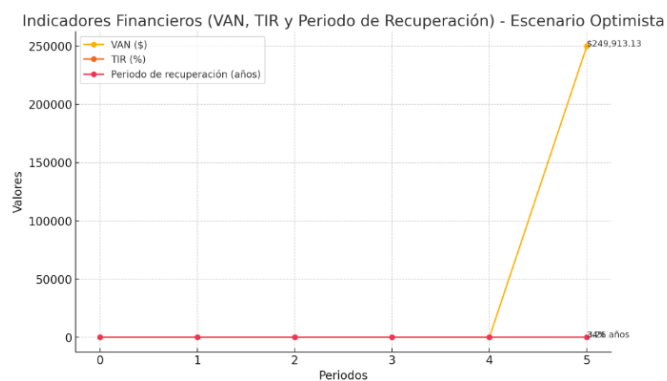
VAN: \$165.448,16, es positivo, lo que indica que el proyecto es rentable porque genera valor adicional sobre la inversión inicial.

TIR :18%, superior al costo de oportunidad típico (10-12%), lo que reafirma la viabilidad financiera.

Periodo de Recuperación: 3,87 años, es decir, la inversión se recupera antes del cuarto año de operación.

En conjunto, los indicadores muestran que el proyecto es financieramente atractivo y con un riesgo moderado dado el tiempo de recuperación.

Escenario Optimista



Nota: Elaboración propia

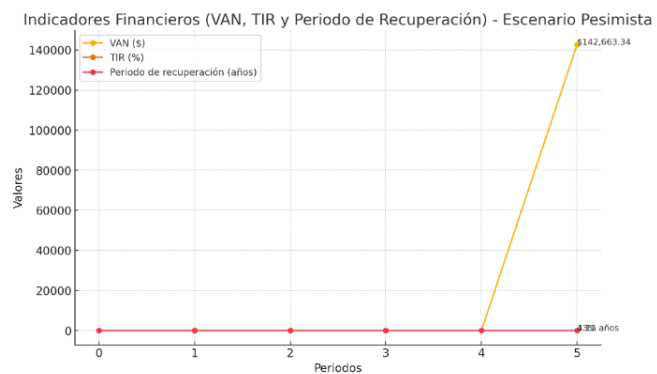
VAN: \$249.913,13, mayor que en el escenario realista, lo que indica un incremento significativo de la rentabilidad esperada.

TIR: 34%, muy superior al costo de capital, lo que demuestra una alta capacidad de generar valor.

Periodo de Recuperación: 3,26 años, más corto que en el escenario realista, mostrando que la inversión se recupera antes del año 4.

En este escenario optimista, el proyecto es altamente rentable y con menor riesgo, debido a un flujo de efectivo mayor y más rápido.

Escenario Pesimista



Nota: Elaboración propia

VAN: \$142.663,34, positivo, pero considerablemente menor a los otros escenarios, mostrando una rentabilidad más limitada.

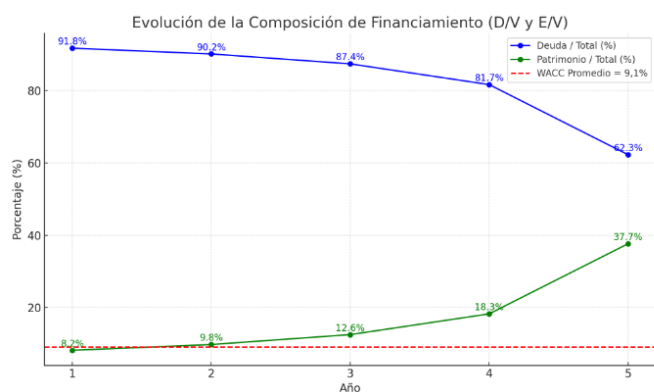
TIR: 13%, apenas superior al costo de capital promedio (10-12%), lo que refleja un margen reducido de ganancia.

Periodo de Recuperación: 4,12 años, el más largo de los escenarios analizados, evidenciando que el retorno de la inversión es más lento.

Este escenario indica que el proyecto sigue siendo viable, pero con menor rentabilidad y mayor riesgo, ya que se recupera la inversión más tarde y con menor flujo acumulado.

Figura 18 Escenarios WACC

Escenario Realista- Escenario Optimista- Escenario Pesimista



Durante los 5 años analizados, la empresa muestra una reducción progresiva del financiamiento por deuda (pasivo no corriente), pasando de un 91,8% del total en el año 1 a un 62,3% en el año 5. A su vez, el peso del patrimonio propio en la estructura financiera aumenta del 8,2% al 37,7%. Esto indica que el negocio está disminuyendo su dependencia del financiamiento externo (más riesgoso por los intereses y obligaciones), y fortaleciendo su sostenibilidad financiera a través de recursos propios.

El WACC promedio calculado es 9,1%, lo cual refleja el costo ponderado de capital con base en esa estructura de financiamiento mixta (deuda y patrimonio). Este valor sirve como tasa mínima de rentabilidad que el proyecto debe superar para generar valor para los inversionistas.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. Viabilidad del producto

El desarrollo de un snack saludable a base de uvilla liofilizada demuestra ser una propuesta viable e innovadora, que responde a las tendencias globales de consumo saludable, especialmente en un mercado como el alemán, donde se valora lo natural, funcional y sin aditivos artificiales.

2. Alineación con el consumidor alemán

A través del análisis del buyer persona y los instrumentos de validación aplicados, se confirma que existe una demanda real por este tipo de producto, destacándose el interés por ingredientes exóticos, sostenibles y con historia de origen.

3. Ventaja competitiva

La liofilización como técnica de conservación permite mantener el valor nutricional del fruto, otorgando una ventaja frente a snacks convencionales y posicionando al producto dentro de un nicho premium en el mercado.

4. Potencial agroexportador ecuatoriano

Este proyecto refleja el potencial de la agroindustria ecuatoriana no tradicional para diversificar su oferta exportable, aportando valor agregado a productos ancestrales y tradicionales como la uvilla.

5. Sostenibilidad e impacto positivo

El modelo de negocio propuesto integra prácticas sostenibles en su empaque y proceso productivo, lo que contribuye a un menor impacto ambiental y al fortalecimiento de las comunidades productoras locales.

Recomendaciones

1. Realizar seguimiento periódico al desempeño financiero del proyecto

Si bien el plan financiero del proyecto se encuentra definido, se recomienda implementar herramientas de control y monitoreo constante (como flujo de caja mensual y seguimiento de márgenes), que permitan ajustar decisiones estratégicas conforme el negocio evolucione.

2. Buscar alianzas estratégicas con distribuidores europeos

Establecer acuerdos con más cadenas especializadas en productos orgánicos, así como con plataformas de e-commerce como Amazon Alemania, aumentará la visibilidad y el acceso al nicho objetivo.

3. Asegurar certificaciones internacionales clave

Obtener certificaciones como “orgánico”, “fair trade” o “bio” no solo facilitará el ingreso al mercado europeo, sino que también reforzará la confianza del consumidor final.

4. Fortalecer la trazabilidad y el storytelling del producto

Comunicar de forma efectiva y más amplia el origen andino del producto, las prácticas agrícolas responsables y la historia de los productores puede ser un factor decisivo para conectar emocionalmente con el consumidor alemán.

5. Monitorear constantemente las tendencias de consumo saludable

Se recomienda realizar investigaciones periódicas de mercado para adaptarse a nuevas exigencias del consumidor (por ejemplo, preferencias por nuevos sabores, formatos más prácticos o innovaciones en sostenibilidad del empaque).

Bibliografía

- Aduana. (12 de 06 de 2025). *Aduana*. Obtenido de [aduana.gob.ec](https://www.aduana.gob.ec/):
<https://www.aduana.gob.ec/>
- AESAN. (2023). *Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición*. Obtenido de La información nutricional detalla el valor energético y otros nutrientes:
<https://eletiquetadocuentamuchito.aesan.gob.es/nutricional.html>
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2023). *Agrocalidad*. Obtenido de Uvilla - Servicios: <https://www.agrocalidad.gob.ec/uvilla/>
- BBC News Mundo. (2021). *BBC News Mundo*. Obtenido de Comida reconfortante: por qué comemos más y peor cuando estamos tristes o estresados:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-55308884>
- BBVA Research. (2024). *BBVA Research*. Obtenido de Inclusión financiera y digitalización: Tendencias y dinámicas en América Latina: <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2022/09/InclusionFinDig2022-3.pdf>
- Bioecoactual. (11 de 02 de 2025). *Bioeco*. Obtenido de [bioecoactual.com](https://www.bioecoactual.com/):
<https://www.bioecoactual.com/en/2025/02/11/bio-pioneer-on-course-for-success-dennree-group-concludes-anniversary-year-with-record-revenue/#:~:text=I%20am%20proud%20that%20we,and%20managing%20director%20Thomas%20Greim>
- Biomarkt. (16 de 03 de 2025). *biomarkt*. Obtenido de [biomarkt.de](https://www.biomarkt.de/): <https://www.biomarkt.de/>
- BirdCom. (23 de 01 de 2023). *BirdCom*. Obtenido de El significado de los colores en Marketing y Publicidad: <https://birdcom.es/blog/significado-de-los-colores-en-marketing-y-publicidad/>
- BMUV. (2022). *BMUV*. Obtenido de Ley de Embalajes: <https://www.bmuv.de>
- Brito Grandes, B. E. (2020). *INIAP*. Obtenido de Uvilla (*Physalis peruviana*) Características físicas y nutricionales : <https://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/2624>
- Campos, C. (2023). *El Confidencial*. Obtenido de Qué pasa con tu azúcar cuando comes galletas o chocolates: los picos glucémicos: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2023-01-20/azucar-picos-glucemicos-snacks_3562180/
- Centro Julia Farré. (2021). *Centro Julia Farré*. Obtenido de Etiquetado de alimentos: Guía definitiva para entender cómo funciona:
<https://www.centrojuliafarre.es/blog/etiquetado-de-alimentos/>
- Clif Bar & Company. (2024). *Clif Bar & Company* . Obtenido de Clif Bar productos y nutrición deportiva: <https://www.clifbar.com>
- Clínica Universidad de Navarra. (2024). *Clínica Universidad de Navarra*. Obtenido de Hipoglucemia reactiva: <https://www.cun.es/enfermedades-tratamientos/enfermedades/hipoglucemia-reactiva>
- Comision Europea. (06 de enero de 2025). Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/news/suspensiones-y-contingentes-arancelarios-autonomos-para-determinados-productos-agricolas-e>
- Comunidad de Madrid. (2024). *Comunidad de Madrid*. Obtenido de Guía sobre el etiquetado nutricional de los alimentos :
https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/img/alimentacion/guia_sobre_el_etiquetado_nutricional_de_los_alimentos.pdf
- Consumo Responde. (2024). *Consumo Responde*. Obtenido de El etiquetado general de los alimentos :
https://www.consumoresponde.es/articulos/el_etiquetado_general_de_los_alimentos
- Dennree. (28 de 01 de 2025). *dennree*. Obtenido de [dennree.de](https://www.dennree.de/): <https://www.dennree.de/>

Diario Oficial de la Unión Europea. (2011). *European Union*. Obtenido de Reglamento UE 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la información alimentaria facilitada al consumidor: <https://www.boe.es/doue/2011/304/L00018-00063.pdf>

dm-drogerie markt. (2024). *dm-drogerie markt*. Obtenido de dm-bio Trockenfruchte & Snacks : <https://www.dm.de/dmbio/trockenfruechte/>

Edu.co. (2024). *Edu.co*. Obtenido de Edu.co: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/55652/ybecerracu.pdf?sequence=1&>

EU Trade. (2025). *Trade and Economic Security*. Obtenido de https://policy.trade.ec.europa.eu/index_en

Eumed.net. (2023). *Plan de Exportación de Mermelada de Uvilla al Mercado de Alemania* . Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/12/exportacion-mermelada-alemania.pdf>

EUR-Lex. (25 de 10 de 2011). *lex.europa*. Obtenido de eur-lex.europa.eu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32011R1169>

Euromonitor International . (2022). *Euromonitor International* . Obtenido de Tendencias globales de consumo saludable y snacks funcionales en Europa: <https://www.euromonitor.com/es/>

Europa.eu. (2024). *Europa.eu*. Obtenido de Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

European Commission. (2020). *European Commission*. Obtenido de European Green Deal: <https://ec.europa.eu>

FAO. (2022). *FAO*. Obtenido de Tendencias globales en snacks saludables: <https://www.fao.org>

FasterCapital. (2024). *FasterCapital*. Obtenido de Reducciones arancelarias y éxito de las exportaciones : <https://fastercapital.com/es/contenido/Reducciones-arancelarias-Rompiendo-barreras-Reducciones-arancelarias-y-exito-de-las-exportaciones.html>

Federal Statistical Office. (2024). *Federal Statistical Office*. Obtenido de Population by age groups : https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/Current-Population/Tables/lrbev01ga.html?utm_source

Foodspring. (2024). *Foodspring*. Obtenido de Barrita proteica Extra Choco: <https://www.foodspring.de/extra-choco-bar>

Global Growth Insights. (2025). *Global Growth Insights*. Obtenido de Superfoods Market Trends & Global Forecast to 2033: <https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/superfoods-market-104422>

GlobalTrade. (13 de 08 de 2025). *Globaltrade*. Obtenido de Globaltrade: <https://globaltradehelpdesk.org/es/export-081340-from-ec-to-de/market-overview>

Gob.ec. (2023). *Agrocalidad*. Obtenido de Regulaciones para exportación de frutas: <https://www.agrocalidad.gob.ec>

Gob.ec. (10 de 2 de 2025). *Gob.ec*. Obtenido de Acuerdo Comercial Ecuador - Union Europea - Ministerio de Produccion Comercio Exterior Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

Gob.es. (2025). *Gob.es*. Obtenido de Agencia Tributaria : <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/inicio.html>

Google Finance. (12 de 06 de 2025). *Google* . Obtenido de google.com: https://www.google.com/finance/quote/USD-EUR?sa=X&sqi=2&ved=2ahUKEwjE2Jfej_qNAXwQzABHWsDBRQQmY0JegQIChAv

Grandviewresearch.com. (24 de 04 de 2025). *Grandviewresearch.com*. Obtenido de Germany healthy snacks market size & outlook 2030:
<https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/healthy-snacks-market/germany>

Grankvist, G. &. (2020). La alimentación emocional en consumidores con estrés: comportamiento alimentario impulsivo. *Revista Europea de Psicología del Consumidor*, págs. 134-142.

Guidance platform. (2024). *Food Safety*. Obtenido de https://food.ec.europa.eu/food-safety/biological-safety/food-hygiene/guidance-platform_en

Informes de Expertos. (2025). *Informes de Expertos* . Obtenido de Mercado de frutas deshidratadas en Alemania: Informe 2025-2034:
<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-frutas-deshidratadas>

Innova Market Insights. (2024). *Innova Market Insights*. Obtenido de Tendencias alimentarias en Alemania: Impulsores del crecimiento:
<https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/tendencias-alimentarias-en-alemania/>

International Trade Centre (ITC). (10 de 08 de 2024). *Trademap.org*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c25%7c%7c%7c081340%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

International Trade Centre (ITC). (2024). *Trademap.org*. Obtenido de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas:
<https://www.trademap.org/CorrespondingProductsCompanies.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c%7c081340%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1%7c1%7c4>

Investing.com. (17 de 5 de 2025). *Investing*. Obtenido de Investing:
<https://es.investing.com/currencies/eur-usd>

Investinspain.org. (2024). *Investinspain.org*. Obtenido de Infraestructuras en España :
<https://www.investinspain.org/es/por-que-espana/infraestructuras>

IONOS Digital Guide. (2023). *IONOS* . Obtenido de Normativa alemana sobre gestión de envases y embalajes de 2019: <https://www.ionos.mx/digitalguide/paginas-web/derecho-digital/nueva-ley-alemana-sobre-gestion-de-envases-y-embalajes/>

Journal of Science and Research. (2021). *Journal of Science and Research*. Obtenido de Gestión de la calidad alimentaria:
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2939>

Liboreiro, J. (7 de 04 de 2025). *Euronews*. Obtenido de Von der Leyen offers Trump zero-for-zero tariffs deal on all industrial goods: [https://www.euronews.com/my-europe/2025/04/07/von-der-leyen-offers-trump-zero-for-zero-tariffs-deal-on-all-industrial-goods?%20\[2/6/25,%201:26:35%E2%80%AFp.%C2%A0m.\]%20:%20https://apnews.com/article/france-canada-trade-deal-d245382b5d5e627a537a60f19e09060](https://www.euronews.com/my-europe/2025/04/07/von-der-leyen-offers-trump-zero-for-zero-tariffs-deal-on-all-industrial-goods?%20[2/6/25,%201:26:35%E2%80%AFp.%C2%A0m.]%20:%20https://apnews.com/article/france-canada-trade-deal-d245382b5d5e627a537a60f19e09060)

MacMap. (2025). *MacMap*. Obtenido de Aranceles y barreras no arancelarias para Ecuador:
<https://www.macmap.org/>

Macmap.org. (2025). *Market access map* . Obtenido de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=276&partner=218&product=081340&level=6>

Mailchimp. (17 de 12 de 2024). *Mailchimp*. Obtenido de Psicología del color para marketing y branding : <https://mailchimp.com/es/resources/color-psychology/>

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2021). *MAG*. Obtenido de Mapa de producción nacional de frutas no tradicionales : <https://www.agricultura.gob.ec/>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2025). *Gob.ec*. Obtenido de Acuerdo Comercial Ecuador - Union Europea: <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de Sanidad. (2024). *Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición*. Obtenido de Requisitos para la importación y tránsito de productos destinados al consumo humano: https://www.sanidad.gob.es/areas/sanidadExterior/importacion/usoConsumoHumano/requisitos/docs/nota_informativa_productos_compuestos_enero2024.pdf
- Mintel.com. (2025). *Mintel.com*. Obtenido de <https://store.mintel.com/report/germany-attitudes-towards-snacking-market-report>
- Mordor Intelligence. (2025). *Mordor Intelligence*. Obtenido de Mercado de snacks saludables en Alemania: Tamaño, participación y análisis: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/europe-snacks-food-market>
- Mundo Agropecuario. (30 de 01 de 2024). *Mundo Agropecuario*. Obtenido de Francia se inquieta por la dependencia en las importaciones de frutas y verduras y busca estrategias para la producción de productos económicos: <https://mundoagropecuario.com/francia-se-inquieta-por-la-dependencia-en-las-importaciones-de-frutas-y-verduras-y-busca-estrategias-para-la-produccion-de-productos-economicos/>
- NielsenIQ. (2022). *NielsenIQ*. Obtenido de Estudio global sobre nutrición y emociones : <https://nielseniq.com/global/es/>
- Observatorio de Complejidad Económica . (2023). *Datawheel*. Obtenido de Frutas secas en el Comercio de Francia: <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/dried-fruits/reporter/fra>
- Observatorio de Complejidad Económica. (2024). *Observatorio de Complejidad Económica*. Obtenido de España (ESP) Exportaciones, Importaciones y Socios Comerciales: <https://oec.world/es/profile/country/esp>
- Oficina Federal de Estadística de Alemania (Destatis). (2022). *Oficina Federal de Estadística de Alemania (Destatis)*. Obtenido de 4 millones más de personas de 67 años o más vivirán en Alemania para 2035: https://www.destatis.de/EN/Press/2022/12/PE22_511_124.html
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2022). *FAO*. Obtenido de Buenas prácticas de manufactura para pequeñas agroindustrias rurales: <https://openknowledge.fao.org/home>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Dieta saludable: beneficios y prevención de enfermedades crónicas no transmisibles: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Paradise Fruits. (2024). *Paradise Fruits*. Obtenido de 13 tendencias en alimentación y snacks para 2024: <https://www.paradise-fruits.de/es/13-tendencias-en-alimentacion-y-snacks-para-2024/>
- Pro Ecuador. (2023). *Pro Ecuador*. Obtenido de Estudios de mercado y sectores agroindustriales del Ecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/estudios-de-mercado/>
- ProEcuador. (2023). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de Guía de exportación para productos agrícolas: https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/guia_exportadora_2023.pdf
- ProEcuador. (2024). *ProEcuador*. Obtenido de Estudios de mercado de productos agroalimentarios ecuatorianos: <https://www.proecuador.gob.ec/estudios-de-mercado/>

- Quintas, Á. (2025). *ABC Bienestar*. Obtenido de ¿Por qué comemos cuando estamos tristes, ansiosos o enfadados?: <https://www.abc.es/sociedad/comida-ansiedad-ciclo-emocional-20250101.html>
- Rankin, J. . (14 de 04 de 2025). *The Guardian*. Obtenido de EU offered zero-for-zero deal to US weeks before tariff announcement: <https://www.theguardian.com/world/2025/apr/07/eu-offered-zero-for-zero-deal-to-us-weeks-before-tariff-announcement?utm>
- Redagícola. (2020). *Redagícola*. Obtenido de Tendencias alimentarias en Europa "Disfrutando la salud": <https://avalanchadevs.com/redagricola-ecommerce/co/alimentacion-responsable-una-tendencia-se-afianza-alemania/>
- Retrieved. (18 de 5 de 2025). *trade.ec*. Obtenido de trade.ec.europa.eu: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/home>
- Robert Koch Institut. (14 de 09 de 2022). *Robert Koch Institut*. Obtenido de Overweight and obesity among adults in Germany - Results from GEDA 2019/2020-EHIS: <https://doi.org/10.25646/10293>
- Santander Trade. (24 de 3 de 2024). *Santander Trade*. Obtenido de Cifras del comercio exterior en Francia: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/cifras-comercio-exterior>
- Seeberger GmbH. (2024). *Seeberger GmbH*. Obtenido de Apfelchips: <https://www.seeberger.de/de/apfelchips.html>
- Servicio de Rentas Internas. (20 de 05 de 2025). *SRI*. Obtenido de sri.gob.ec: <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>
- Statista. (2023). *Statista*. Obtenido de Mercado orgánico en Alemania: <https://www.statista.com>
- Statista. (2023). *Statista*. Obtenido de Frutos secos: consumo per cápita en España 2010-2023: <https://es.statista.com/estadisticas/556833/consumo-per-capita-de-frutos-secos-en-espana/>
- Superintendencia de Compañías. (22 de 06 de 2025). *supercias*. Obtenido de supercias.gob.ec: <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm>
- TradeMap. (2025). *TradeMap*. Obtenido de France Imports: HS Code 081340 - Dried fruits : <https://www.trademap.org>
- UDLA. (2017). *Exportación de uvilla deshidratada a Alemania*. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/9406>
- UNCTAD. (2019). *UNCTAD*. Obtenido de Clasificación internacional de las medidas no arancelarias : https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2019d5_es.pdf
- Unión Europea. (2024). *Access2Markets*. Obtenido de Sistema de Preferencias Arancelarias Generalizadas (SPG): <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/sistema-de-preferencias-arancelarias-generalizadas-spg>
- Universidad de Sevilla. (2021). *Universidad de Sevilla*. Obtenido de Estudio revela que 9 de cada 10 anuncios alimentarios para niños violan el código PAOS: <https://www.us.es/actualidad/estudio-anuncios-poco-saludables-codigo-paos>
- UPAEP. (2024). *UPAEP*. Obtenido de Gestión operativa de empresas de servicios de alimentos y bebidas: https://investigacion.upaep.mx/micrositios/assets/gestion-operativa-de-empresas-de-servicios-de-alimentos-y-bebidas_final.pdf
- USDA. (2019). *USDA Foreign Agricultural Service*. Obtenido de Food and Agricultural Import Regulations and Standards Report France: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/report/downloadreportbyfilename?filename=Food+and+Agricultural+Import+Regulations+and+Standards+Report_Paris_France_20-03-2019.pdf

- VDoc. (2024). *VDoc*. Obtenido de Introducción a la economía para no economistas: <https://vdoc.pub/documents/introduccion-a-la-economia-para-no-economistas-2jpdrrmoouibg>
- Wiley Online Library. (28 de 02 de 2024). *Wiley Online Library*. Obtenido de Associations of social and cognitive-behavioral variables with disinhibited eating and anxiety: An ecological momentary assessment study: <https://doi.org/10.1002/eat.24177>
- Wise Guy Reports. (2025). *Wise Guy Reports*. Obtenido de Mercado de alimentos funcionales y productos naturales para la salud en Alemania: <https://www.wiseguyreports.com/es/reports/functional-foods-and-natural-health-product-market>
- World Bank. (2023). *World Bank*. Obtenido de Reporte de logística en América Latina: <https://www.worldbank.org>
- Worldometer. (2024). *Worldometer*. Obtenido de Germany demographics: <https://www.worldometers.info/demographics/germany-demographics/>
- Worldpopulationreview.com. (2025). *Worldpopulationreview.com*. Obtenido de Germany cities by population 2025: <https://worldpopulationreview.com/cities/germany>

Anexos

Anexo 2:
Análisis Pest en forma de una tabla: Exportación de snacks de uvilla a España.

Muy positivo Positivo Negativo Muy negativo

Aspecto	Variable	Impacto			Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	Barreras no arancelarias: El Real Decreto 1055/2022, en vigor desde el 1 de enero de 2025, establece nuevas obligaciones para el etiquetado de envases en España. Los envases deben indicar claramente el contenedor de reciclaje correspondiente y, en caso de estar compuestos por materiales separables, especificar el contenedor para cada material.				X	
	Suspensiones arancelarias: La España ha suspendido temporalmente los aranceles de importación para determinados productos agrícolas, incluidos algunos alimentos deshidratados como arándanos edulcorados. Aunque las rutas deshidratadas no se mencionan específicamente, es recomendable revisar si tu producto puede beneficiarse de estas suspensiones. (Comision Europea, 2025)					X
	Preferencias Arancelarias: Ecuador cuenta con varios beneficios arancelarios,Para acceder a las preferencias arancelarias establecidas en el acuerdo , los exportadores ecuatorianos deben demostrar el cumplimiento de los requisitos de origen de los productos. Esto implica la presentación obligatoria de uno de los siguientes documentos: - El Certificado de Circulación EUR.1, expedido por la autoridad competente; - O bien, una Declaración en Factura, válida para exportaciones realizadas por operadores registrados.					X
	La Agencia Tributaria de España ofrece una plataforma integral para realizar gestiones relacionadas con la importación de mercancías. A través de su sede electrónica, puedes acceder a servicios como:					X

Económico	En el año 2023, según datos de OEC WORLD las importaciones per capita de España se encuentra en un ranking 52 de 209 países con un total 9.56\$K, se puede observar que España tiene un nivel moderadamente alto de importaciones por persona, también se puede notar el grado de integración de España en el comercio internacional y el nivel de consumo de bienes importados.					X
	En el año 2023, según datos OEC WORLD las importaciones de productos alcanzaron un valor total de 462\$MM logrando así un entrar en el ranking 15 de 226 países. Se puede notar que España es uno de los mayores importadores, de igual manera este ranking tan alto indica que España tiene una economía bastante activa en términos de comercio exterior.					X
	En el año 2023, Ecuador exporto un total de 945\$M entrando en el ranking número 8 de 132, países, se puede notar que Ecuador fue uno de los mayores proveedores de productos para España en 2023. El producto que más se exporto fue Crustáceos con un total de 364\$M Exportados en 2023. Fuente especificada no válida.					X
Social	En España existen varias ferias que se hacen anualmente en las cuales muchos importadores de frutas deshidratadas asisten para poder promocionar su producto. Estas ferias son: MADRID FUSION esta feria tendrá lugar en Madrid en las fechas del 27-29 de enero. https://www.madridfusion.net/ ALIMENTARIA FOOD TECH esta feria tendrá lugar en Madrid en las fechas del 7-10 de noviembre. https://www.alimentariafoodtech.com/					X
	Durante el año 2021 el consumo per cápita por individuo residente en España de frutos secos ha sido de 3,55 kilogramos, un 6,8 % inferior a 2020, lo que se traduce en un consumo de 0,26 kilos menos de frutos secos por persona al año, según informes muestran que, del año 2020, al año 2021 hubo un incremento de precios en la importaciones debido a la recuperación económica post-pandemia.				X	
	España cuenta con dos de los aeropuertos más importantes de Europa : Madrid y Barcelona. España es un importante centro de tráfico aéreo, y los aeropuertos españoles manejan una gran cantidad de vuelos de carga, incluyendo los de aviones como el Airbus A300-600ST Beluga, el Antonov An-22 Antei, el Boeing 747-400ERF y el Boeing 747-8 Freighter.					X
Tecnológico	La Agencia Tributaria de España ofrece una plataforma integral para realizar gestiones relacionadas con la importación de mercancías. A través de su sede electrónica, puedes acceder a servicios como Envío de declaraciones de importación en					X

	no ratificado, pero refleja la voluntad de reducir tensiones comerciales.				
	Normativas Técnicas y Sanitarias Europeas Francia aplica regulaciones tecnológicas y sanitarias estrictas para garantizar la seguridad alimentaria y sostenibilidad de los productos importados: • Reglamento (CE) 1881/2006: Controla contaminantes como aflatoxinas y metales pesados (plomo, mercurio, cadmio). • Directiva 94/62/EC: Regula materiales de empaque y gestión de residuos. • Normativas sobre trazabilidad y etiquetado: Exige certificaciones tecnológicas como ISO 22000 y HACCP, que requieren implementar sistemas digitales de control de calidad y origen. • .Liboreiro, J. (2025, April 7) • Adamson, T. (2024, March 21) Rankin, J., Giuffrida, A., & O’Carroll, L. (2025, April 14)			X	
	Restricciones no arancelarias: La Regulación (CE) número 1881/2006, se establecen ciertas limitaciones en los contenidos máximos de contaminantes en productos alimenticios, como aflatoxinas y metales pesados (plomo, mercurio, cadmio), con el fin de proteger la salud del consumidor. Esta normativa forma parte de la legislación de la Unión Europea para garantizar la seguridad alimentaria, facilitando a la vez el libre tránsito de alimentos dentro del			X	

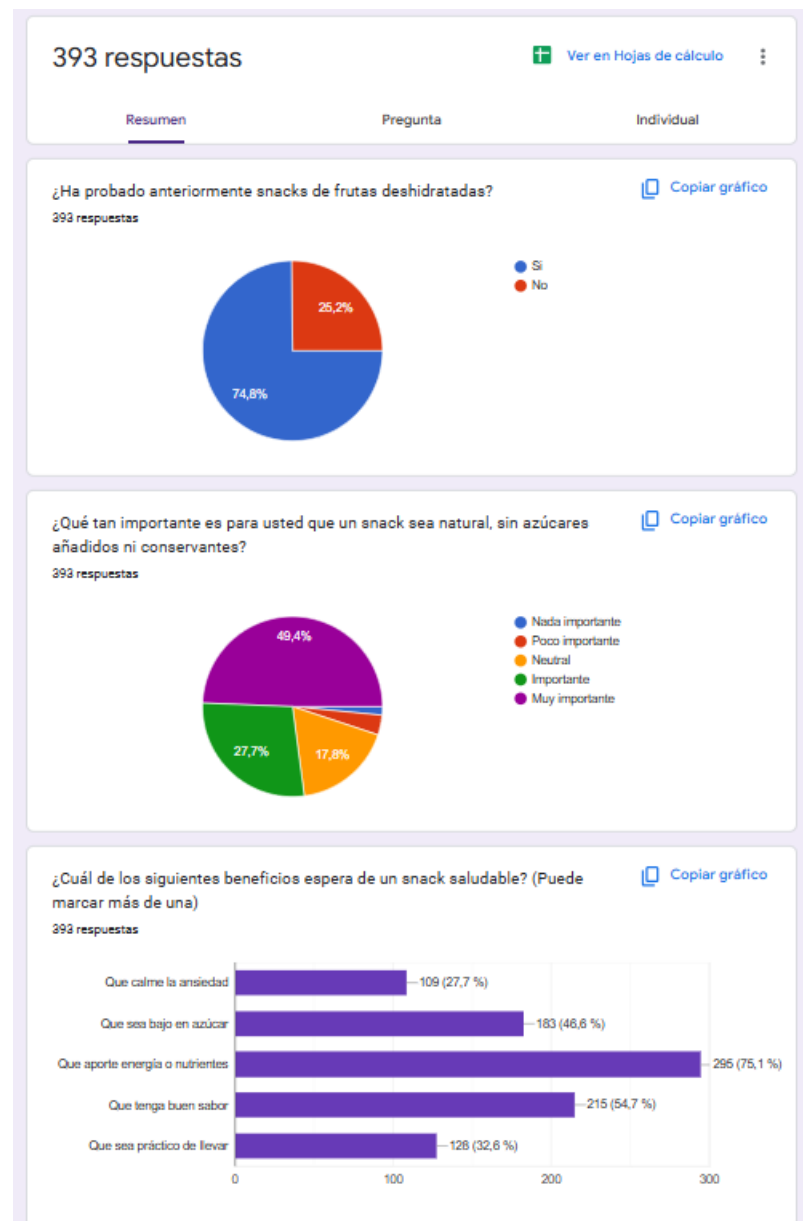
	mercado comunitario. Los requisitos incluyen normas sobre composición, higiene, aditivos e impurezas.				
	Barreras Arancelarias Tributarias: Los productos como duraznos, peras, papayas y otras frutas secas importadas a la Unión Europea desde países sin acuerdos preferenciales están sujetos a un arancel general del 12.8% sobre el valor CIF. Sin embargo, Francia, como parte de la UE, aplica aranceles reducidos o nulos mediante acuerdos comerciales como el tratado con Japón (reducción progresiva), el CETA con Canadá (eliminación de aranceles agrícolas) y el Sistema de Preferencias Generalizadas (beneficios arancelarios para países en desarrollo).			X	
	Barreras no arancelarias: Para importar frutas secas a Francia, la Unión Europea exige un control integral del proceso de producción, incluyendo divulgación de información sobre localización, métodos, materiales y equipos utilizados, con conservación de registros. Es obligatorio cumplir con requisitos sanitarios y fitosanitarios, acompañados de declaraciones fitosanitarias y controles rigurosos. Además, los productos deben cumplir normas estrictas de etiquetado y empaque (categoría en francés, información nutricional, alérgenos y conformidad con la Directiva 94/62/EC). La documentación requerida incluye factura comercial, descripción del empaque, información de embarque (Bill of Lading), declaración fitosanitaria, certificado de origen y el Documento Administrativo Único (DAU).			X	
Económico	En 2023, Francia se consolidó como el quinto mayor importador mundial de frutas secas (partida 081340), con compras por aproximadamente \$141 millones, y como el segundo en mezclas de frutas				X

	secas (partida 081350), con \$34,8 millones. Entre los principales exportadores a Francia están Turquía, Estados Unidos, Chile, Sudáfrica e India. Ecuador exporta frutas y frutos secos bajo esta partida hacia Francia, aunque aún existe un alto potencial de exportación no aprovechado, estimado en \$287 millones. Esto representa una oportunidad para ampliar la presencia ecuatoriana en este mercado competitivo. (Datawheel Transforme la información en acción. (n.d.). Decelerometer.). Mercado de frutas secas en Francia Observatorio de Complejidad Económica. (sin fecha). Evaluación de la Complejidad Económica. https://oec.world/product/bilateral-product/dried-fruits/reporter/fra?utm_source=utm_source&utm_content=oec.world					
Social	Preferencia por productos locales Los consumidores franceses valoran la frescura, calidad y origen local de los productos agrícolas, lo cual puede dificultar la aceptación de frutas secas importadas si no se comunica adecuadamente su calidad y beneficios. Según Mundo Agropecuario (2024)					X
	Sensibilidad hacia la producción sostenible Existe una alta valoración por prácticas agrícolas sostenibles. Los productos que no cumplen con normas ecológicas o provienen de sistemas intensivos podrían ser rechazados. Mundo Agropecuario, (2024).					X
	Percepción de la producción industrializada La producción intensiva y en invernaderos genera opiniones divididas: algunos aprecian su eficiencia, pero otros critican la pérdida de métodos tradicionales y su impacto ambiental.					X

	Mundo Agropecuario, (2024).					
	Poder adquisitivo y consumo La disminución del poder adquisitivo hace que el precio influya más en las decisiones de compra. Aunque se prefieren productos locales, el costo puede llevar a optar por opciones importadas más económicas. Mundo Agropecuario, (2024).					X
	Etiquetado, transparencia y apoyo nacional Los consumidores exigen información clara sobre origen, procesos y certificaciones. Además, el gobierno promueve el consumo de productos nacionales con políticas y subsidios, lo que representa un reto adicional para exportadores extranjeros. Mundo Agropecuario, (2024). https://mundoagropecuario.com/francia-se-inquieta-por-la-dependencia-en-las-importaciones-de-frutas-y-verduras-y-busca-estrategias-para-la-producción-de-productos-económicos/					X
Tecnológica	Procesamiento y Conservación de Alimentos La evolución de la tecnología de deshidratación progresiva ha mejorado la conservación de frutas secas manteniendo su valor nutricional. Sin embargo, requiere inversiones significativas, lo que representa una limitación para pequeños exportadores. Mundo Agropecuario, (2024).					X
	Tecnologías de Empaque y Logística Francia demanda el uso de atmósferas modificadas y envasado al vacío para prolongar la vida útil del producto, tecnologías que elevan los costos de producción. Además, fallas logísticas como refrigeración y transporte en países exportadores				X	

	pueden afectar la calidad del producto al llegar a destino. Mundo Agropecuario, (2024).					
	Automatización y Transformación Digital La automatización de procesos aumenta la eficiencia y reduce errores, pero requiere costos de instalación y mantenimiento elevados. También se valora la trazabilidad digital, mediante sistemas que permitan seguir el origen del producto, exigencia creciente entre los consumidores franceses. Mundo Agropecuario, (2024).				X	
	Normativas Tecnológicas y Certificaciones Francia (y la UE) exige certificaciones como ISO 22000, HACCP y trazabilidad digital, lo cual implica adoptar tecnologías de control y seguridad alimentaria. El no cumplimiento impide la entrada al mercado. Además, se imponen controles sobre residuos químicos, pesticidas y aditivos, que requieren sistemas tecnológicos avanzados de control. (Gestión LMR, 2024; NQA, 2023; AENOR, s.f.).				X	
	I+D e Innovación Tecnológica El mercado francés valora productos innovadores, como frutas secas con propiedades funcionales (energéticas, antioxidantes, etc.). Para competir, los exportadores deben invertir en Investigación y Desarrollo, adaptarse a preferencias como lo orgánico o sin aditivos, y rediseñar procesos productivos en función del consumidor final. (Gestión LMR, 2024; NQA, 2023; AENOR, s.f.).				X	

Anexo 4: Encuesta.

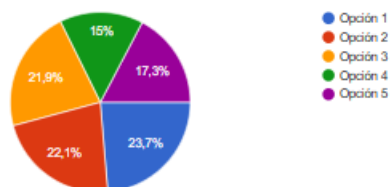


A continuación, observe las siguientes 5 imágenes del empaque de un snack de uvilla deshidratada.

 Copiar gráfico

¿Cuál de estas opciones le resulta más atractiva visualmente?

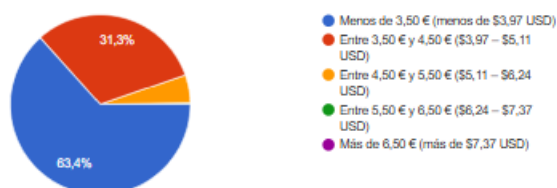
393 respuestas



¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por un snack de uvilla deshidratada de 150g, natural, sin azúcar añadida y en empaque ecológico, con beneficios funcionales como fibra y antioxidantes?

 Copiar gráfico

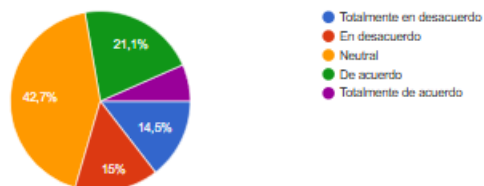
393 respuestas



Si el producto fuera importado, natural y de fácil adquisición, ¿pagaría un precio mayor que por un snack convencional?

 Copiar gráfico

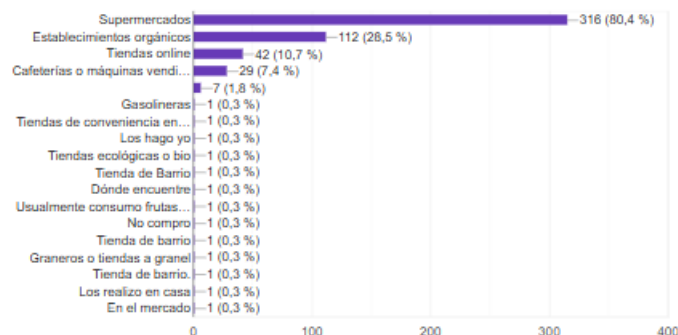
393 respuestas



¿Dónde suele comprar snacks saludables o productos sin azúcar? (Puede marcar más de una)

[Copiar gráfico](#)

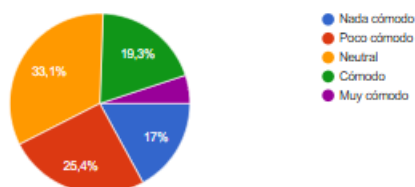
393 respuestas



¿Qué tan cómodo/a le resulta comprar este tipo de productos por internet?

[Copiar gráfico](#)

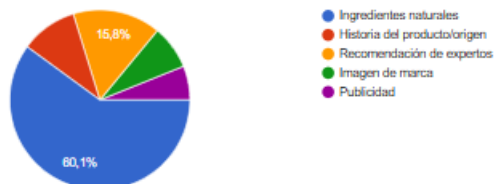
393 respuestas



¿Qué aspecto influye más en su decisión de compra?

[Copiar gráfico](#)

393 respuestas



¿A través de qué medio conoce o investigaría sobre este tipo de producto? (Puede marcar más de una)

[Copiar gráfico](#)

393 respuestas

